دكتور

عبد المطلب عبد الحميد

أستاذ الاقتصاد بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

عميد المعهد العالى للتسويق والتجارة ونظم المعلومات

التسويق المصرفى

مدخل اقتصادى

التسويق المصرفى

مدخل اقتصادى

الأستاذ الدكتور

عبد المطلب عبد الحميد

أستاذ الاقتصاد بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

وعميد المعهد العالى للتسويق والتجارة ونظم المعلومات

2015

الدار الجامعية

84 شارع زكريا غنيم - تانيس سابقاً

E-mail : m20ibrahim@yahoo.com

Web Site : www.eldarelgamava.net

☎ :5907466 -5917882

اسم المؤلف : أ. د. عبد المطلب عبد الحميد

أسم الكتاب : التسويق المصرفى (مدخل اقتصادى)

الناشر : الدار الجامعية — الإسكندرية

العنوان : 84 شارع زكريا غنيم الإبراهيمية الإسكندرية

تليفاكس : 002035917882—002035907466

الموقع الإلكتروني : WWW. Eldarelgamaya.net

البريد الإلكتروني : m20ibrahim@yahoo.com

رقم الإيداع : 22766

الترقيم الدولى : 6—295—422- 977-978

رقم الطبعة : الأولى

فريق عمل الكتاب :

التجهيز والإشراف الفنى : الدار الجامعية إسكندرية

تصميم الغلاف : أميرة أحمد رأفت

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ ٱقۡرَأۡ بِٱسۡمِ رَبِّكَ ٱلَّذِى خَلَقَ ۝١ خَلَقَ ٱلۡإِنسَٰنَ مِنۡ عَلَقٍ ۝٢
ٱقۡرَأۡ وَرَبُّكَ ٱلۡأَكۡرَمُ ۝٣ ٱلَّذِى عَلَّمَ بِٱلۡقَلَمِ ۝٤ عَلَّمَ ٱلۡإِنسَٰنَ مَا لَمۡ
يَعۡلَمۡ ۝٥ ﴾ صدق الله العظيم

(العلق: 1-5)

إهـــداء

إلى زوجتى الحبيبة

وأولادى وبناتى الأحباء،

إخلاصا واعتزازا بالجميع فى معايشتهم لى

وتضحياتهم من أجل مواصلة مسيرتى العلمية

فى جو من الاستقرار الدائم

مقدمة

دخل العالم باقتصاداته المتقدمة والنامية ما يمكن أن يطلق عليه عصر العولمة الاقتصادية التى أنتجت بدورها ما يمكن تسميته بالعولمة المالية والتى أنتجت بدورها العولمة المصرفية، والأخيرة أدخلت البنوك بل وضعتها فى حالة من التنافسية المصرفية وتأهبت كل البنوك لمواجهة هذه التنافسية سواء على مستوى السوق المحلى أو على مستوى السوق العالمى.

ومن ثم تزايد الإهتمام بالتسويق المصرفى وشرعت البنوك فى كل مكان فى العالم فى وضع الاستراتيجيات والسياسات التسويقية والأساليب الفعالة والبرامج التسويقية التى تعمل على جذب أكبر عدد من العملاء وزيادة حصتها فى السوق المصرفى والحصول على رضا العميل المصرفى.

ومن هذا المدخل الاقتصادى للتسويق المصرفى تعمقت بداخلى فكرة ومنهجية هذا المؤلف الذى آثرت أن أسميه «التسويق المصرفى – مدخل اقتصادى»، وتكشفت العديد من الجوانب الخاصة بالتسويق المصرفى طبقاً لهذا المدخل ليقع فى خمسة عشر فصلاً بالتمام والكمال ليكون مرجعاً علمياً تطبيقياً فى هذا المجال حيث أفرغت فيه كل خبراتى العلمية والعملية عبر الفصول الخمس عشر حيث يتناول الفصل الأول (مفاهيم أساسية حول التسويق المصرفى) ويضع الفصل الثانى (إطار منهجياً للتخطيط الاستراتيجى التسويقى فى البنوك) ويطرح الفصل الثالث (إستراتيجيات لتسويق الخدمات المصرفية ويحلل الفصل الخامس (سياسات وأساليب تسويق وترويج الخدمات المصرفية) ويتناول الفصل السادس (تسعير الخدمات المصرفية) ويتعرض الفصل السابع لعملية (تخطيط التسويق المصرفى) ويقوم الفصل الثامن على (تحليل البيئة التسويقية فى البنوك من منظور استراتيجى) ويلقى الضوء الفصل التاسع على (توزيع الخدمات المصرفية من منظور تسويقى) أما الفصل العاشر فيتناول (تكنولوجيا المعلومات وإسهاماتها فى تطوير المنتجات وتسويق الخدمات المصرفية) ويقع الفصل الحادى عشر تحت عنوان (التسويق المصرفى على الإنترنت) ويتبعه أيضاً الفصل الثانى عشر بعنوان (التسويق المصرفى لإصدار بطاقات الدفع ا لإلكترونية)

ويكشف الفصل الثالث عشر عن (عوامل ومحددات إختيار العميل للبنك) بل ويستعرض الفصل الرابع عشر بالتحليل (جودة الخدمة المصرفية ورضا العميل).

ويختتم مؤلفنا هذا بالفصل الخامس عشر بعنوان (بحوث التسويق المصرفى).

وكلى أمل فى نهاية هذه المقدمة أن يحظى هذا الكتاب الذى أعتبره مرجعاً علمياً وعملياً فى مجال التسويق المصرفى – مدخل اقتصادى) أن يفيد كل الباحثين العرب وكل ناطقى اللغة العربية وقراءها بل والقيادات المصرفية العربية لما ينطوى عليه من منهج متكامل حديث، للجوانب المختلفة للتسويق المصرفى بمدخله الاقتصادى.

مع تمنياتى للمصارف العربية أن تواجه التنافسية المصرفية بكل القدرات التنافسية والاستراتيجيات التى تعمل على جذب أكبر عدد من العملاء المصرفيين المرتقبين وأن تكون قادرة على المنافسة فى الداخل والخارج وتحقق أحسن جودة للخدمات المصرفية وتعظم رضا العميل المصرفى العربى.

وبالتالى فهى دعوة صادقة للجميع لقراءة هذا المؤلف وتمنياتى للعالم العربى والمصرفيين العرب والباحثين المصرفيين العرب كل تقدم وإزدهار.

والله الموفق

المؤلف

أ. د عبد المطلب عبد الحميد

محتويات الكتاب

الموضوع	رقم الصفحة

الموضوع	رقم الصفحة

الفصل الأول

مفاهيم أساسية
حول التسويق المصرفى

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول التسويق المصرفى

يتناول هذا الفصل عرض تفصيلى للمفاهيم الأساسية فى التسويق المصرفى من حيث أهميته، وكذلك تعريفاته ومفاهيمه الأساسية، وذلك من خلال تقديم المراحل لتاريخية لتطور هذا المفهوم، مع إبراز العوامل التى أدت إلى تزايد الإهتمام بالنشاط التسويقى فى البنوك.. ثم التركيز على وظائف النشاط التسويقى فى البنوك، والخصائص التسويقية الخدمات المصرفية، وفى نهاية هذا الفصل نقدم عرض موجز لأساليب ترويج الخدمات المصرفية وذلك كخلفة أساسية لبحث العلاقات بين النشاط التسويقى باعتباره الآلية الأكثر أهمية فى جذب العملاء والاحتفاظ بهم، وأن أهم معايير تقييمه هى قدرته على جذب العميل.

أولاً : أهمية التسويق المصرفى :

قبل منتصف الخمسينات من القرن العشرين الماضى لم تهتم البنوك بالتسويق ولم تفهم إدارة البنوك سوى القليل عن التسويق. كما لم تعره سواء اهتمام سطحى، وكانت البنوك تتبنى سياسات محافظة تقوم على أساس تقديم الخدمات التقليدية والضرورية المطلوبة إلى العملاء ولم تكن البنوك فى حاجة إلى تسويق خدمات مثل الحسابات الجارية وحسابات التوفير وخدمات الإقراض أو غيرها، كما كانت مبانى البنوك أشبه بالمعابد الإغريقية التى تبهر العملاء بتصميمها وتوحى لهم بأهمية وقوة البنك وجاءت التصميمات الداخلية للبنك خالية من أى زينة أو كماليات بل أتسمت بالبساطة والصرامة فى نفس الوقت، ولم يكن العميل يلاحظ أى ابتسامة على وجوه الصرافين، هكذا كانت صورة البنك قبل عصر التسويق.

يرجع ظهور التسويق المصرفى وبداية إهتمام البنوك به إلى أواخر الخمسينات وبداية الستينات من القرن العشرين الماضى فيما عدا ذلك عدة عوامل من أهمها المنافسة التى أصبحت تتعرض لها البنوك سواء من جانب المؤسسات الحالية أو من جانب بعضها البعض.

وقد سعى الفكر التقليدى فى البنوك حتى نهاية الخمسينات إلى الاهتمام بتنمية الخدمات المصرفية وتنويعها كأساس لجذب العملاء عندما دخل التسويق فى البنك لأول مرة فى الخمسينات اقتصر دوره على الإعلان والقيام بعمل بعض الهدايا التذكارية، وعندما أدى ذلك إلى جنب العديد من العملاء فى القطاعات المختلفة للتعامل مع ا لبنك تعلم رجال البنك درساً جديداً فى التسويق وهو ضرورة توفير المناخ المناسب للعملاء للاحتفاظ به، فبدأ التركيز على التسويق باعتباره نوعاً من التسويق الشخصى لتوزيع الابتسامات وتحسين صالات البنك، وأماكن استقبال العملاء وإشاعة جواً من الألفة والصداقة، وكان مجرد نيات صالحة دون عمل يذكر وكان من الضرورى على رجال التسويق البحث عن إطار جديد للعملية التسويقية، وقد وجدوا ضالتهم فى تجديد وتحديد وتطوير الخدمات المصرفية، وتسابقت البنوك فى إدخال العديد من برامج الإيداع مثل بطاقات الائتمان والصراف الآلى والخدمات المصرفية بالتليفون ولتصل إلى نحو 350 خدمة مصرفية وبدء الجميع يؤدى مزيج متكامل، الجميع يعلن، الجميع يبتسم لجمهوره، ويبحث عن روح التعاون والألفة، الجميع أيضاً يتسابقون فى تقديم الخدمات الجديدة إلى أن أصبح الجميع متشابهون فيما يقدمون من خدمات لذا كان على هذه البنوك أن تتخذ إستراتيجية جديدة فى التسويق تتعلق بالتركيز على العملاء بدلاً من التركيز على الخدمات.

وهذه الإستراتيجية من شأنها ضمان حصة سوقية معينة وكسب الإنتماء من جانبهم لإسم البنك وخدماته. وقد تطلب ذلك جهوداً كبيرة من جانب هذه البنوك لتحليل العملاء والسوق والمنافسين والعمل من خلال العملية الإدارية للتسويق التى تبدأ بتخطيط محكم وتنظيم يقوم بأعباء الخطة بكفاءة ونظام رقابى متكامل على العملية التسويقية.

وهناك العديد من العوامل التى ساعدت على زيادة اهتمام البنوك بالتسويق وهى على النحو التالى :

1- الارتفاع المستمر فى أسعار الفائدة العالية :

إذ أدت الضغوط التضخمية الحادة التى يشهدها العالم. وندرة الأموال المتاحة المطلوبة للتنمية المطلوبة فى الدول النامية وتعرض المقترضة إلى مخاطر إنخفاض

القيمة نتيجة لتذبذب أسعار صرف العملات، وقد أدى ذلك إلى زيادة المطلوب من رؤوس الأموال على المصرف منها، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين البنوك وبعضها.

2- زيادة البنوك التجارية دولياً :

سعى الكثير من البنوك التجارية إلى فتح فروع لها فى الدول الأخرى، مما أدى إلى اشتعال المنافسة بين البنوك الأجنبية والبنوك المحلية.

3- التغير المستمر فى الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية :

وتعتبر الظروف الاقتصادية عن اقتصاد الدولة سواء كان حراً أو غير حر من حيث درجة الحرية بالإضافة إلى الحالة العامة للاقتصاد سواء كانت كساد أو تضخم، أما الظروف السياسة فتتمثل فى النظم السياسية، أما عن الظروف القانونية فتشمل القوانين والنظم التى تحكم التعاملات، وبالنسبة للظروف الاجتماعية فتكمن فى القيم والعادات والتقاليد التى تحكم علاقات الأفراد ومن ثم حاجة البنوك المستمرة لملاحقة التغيرات المستمرة والمختلفة.

4- التطور التكنولوجى :

لقد مرت الصناعة المصرفية كغيرها من أوجه النشاط الاقتصادى بالعديد من مراحل التطور، فقد ارتبط الفن المصرفى بالتطور فى وسائل الدفع، حيث كان يتم التبادل طبقاً لنظام المقايضة، وما لبث أن تطور وفقاً لتشابك العلاقات الاقتصادية ونتيجة للإتجاه نحو تيسير عملية تداول القوى الشرائية أو الشيكات التى تزايد التعامل بها فى الآونة الأخيرة حتى وصلت إلى أكثر من 72٪ من حجم الأموال المتاحة أو المتداولة فى الدول المتقدمة. وفى ثنايا تلك التطورات كان الحاسب الإلكترونى يلعب دور العامل الكيميائى المساعد فى تطور العمل المصرفى، الذى أدى إلى حدوث صورة تكنولوجية كبيرة فى صناعة الخدمات المصرفية تحررت فيها من الأساليب التقليدية التى كانت تسود العمل المصرفى، وبرزت أساليب وخدمات مصرفية حديثة ما لبثت أن وانتشرت وتوسعت بسرعة كبيرة، ومثال ذلك آلات الصرف الآلى ATMs، والتى انتشرت مؤخراً فى معظم البنوك لما لها من تواءم مع متطلبات العميل.

إن السوق المصرفية فى الدول النامية لا يمكن تحديدها بدقة وذلك لعدم الاستقرار فى الأنظمة الاقتصادية، والذى يلقى أى تغيير فيها تجاوباً مباشراً مع الجهاز المصرفى، بالإضافة إلى أن معدلات النمو فى قطاعات الاقتصاد الحكومى تنمو وفقاً لمعدلات شبه منتظمة. إلا أنه عموماً، ومن واقع استقراء إحصاءات النشاط المصرفى فى العالم العربى، أن الإتجاه العام نحو تزايد حجم الخدمة المصرفية، هذا فضلاً عن قصور الوعى المصرفى يعطى أبعاداً جديدة للمشكلة التسويقية ويحتاج على جهود تسويقية أكبر.

وهناك العديد من العوامل الأخرى التى ساعدت على إنتشار أهمية التسويق المصرفى ومن أهمها :

1- الحرص على عرض الخدمات المصرفية بمعنى أنه يمكن زيادة كفاءة أداء الخدمة الحالية أو إستحداث خدمات جديدة من خلال الوحدات المصرفية القائمة وأصبح على البنوك أن تبحث عن أكثر الخدمات فائدة لعملائها ومدى قبولهم لهذه الخدمات.

2- التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتلاحقة، وطبيعة المنافسة ومدى تأثير ذلك على شكل السوق المصرفى.

3- التطور السريع فى النشاط المصرفى وتعدد وتشابك العمليات بين الشركات واستخدام الحاسبات الآلية الحديثة ذات التكلفة المالية والتى تحتاج إلى حجم عمل اقتصادى لتشغيلها عن طريق جذب أكبر عدد من العملاء الجدد.

4- الرغبة فى تحسين جودة الخدمة المصرفية وبالتالى تحتاج إلى جهود تسويقية خاصة.

5- تقديم البنوك للخدمات الفنية المتخصصة والتى تحتاج بدورها إلى علاقات مستمرة لمدة طويلة وإلى توافر قدر كبير من الثقة المتبادلة ويمكن للجهود التسويقية أن تعمل على إستمرار العميل فى التعامل مع البنك أطول فترة ممكنة.

ثانياً : تطور مفهوم التسويق المصرفى :

لقد مر التسويق المصرفى بعدة مراحل قبل وصوله إلى المرحلة الحالية التى هو عليها الآن، ويمكن القول أن بداية الاهتمام بالتسويق المصرفى كانت فى أوائل الستينات وتتضح تلك المراحل فى الجدول التالى :

المرحلة	النشاط	الهـــــدف	الوســـيلة
الأولى	الترويج	* اجتذاب عملاء جدد. * المحافظة على العملاء الحاليين.	* الإعلان عن الخدمات المصرفية.
الثانية	الاهتمام الشخصى بالعملاء	*إشباع رغبات واحتياجات العملاء.	*تقديم الخدمة بأعلى جودة ممكنة. * تدريب العاملين على سرعة أداء الخدمة.
الثالثة	تنقية وتطوير الخدمات	* ارتفاع أرباح البنك. * تحسين المركز التنافسى للبنك.	* تقديم خدمات جديدة. * تطوير الخدمات الموجودة بالفعل. * الاهتمام بالجودة.
الرابعة	نظم التسويق	* مواجهة المنافسة.	* الاهتمام بنظم المعلومات وبحوث التسويق. * وضع خطط تسويقية ومراقبة نتائج تنفيذ تلك الخطط.
الخامسة	المفهوم الاجتماعى للتسويق	* الاهتمام بمصلحة المجتمع ككل بالإضافة إلى مصلحة العملاء والبنك.	* تمويل المشروعات التى تفيد الاقتصاد القومى. * تقديم خدمات استشارية لمساعدة العملاء على إتخاذ قراراته الاستثمارية. *العمل على إتباع إحتياجات السوق المصرفى لتحقيق أهداف البنك.

وإذا نظرنا إلى الجدول السابق يتضح لنا ما يلى :

1- **أن المرحلة الأولى**، قد اقتصرت على مجرد وسائل النشر والمطبوعات المتمثلة فى الأشكال المختلفة من الإعلان عن الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك. وتوزيعها على العملاء، فضلاً عن أوجه الإعلان المختلفة من ملصقات، وإعلانات تلفزيونية تهدف إلى جذب إنتباه العملاء.

2- **أن المرحلة الثانية**، تخطط مسألة جذب انتباه العملاء إلى البحث فى إحتياجات العملاء. فالحاجة هى اساس النشاط.. والعمل على جودته.. وفى رأى المؤلف أن هذه المرحلة هى من أهم المراحل التى أدت إلى تطوير النشاط التسويقى فى البنك بل وهى الأساس الحاكم فى جذب العملاء وزيادة أعدادهم فى البنك.

3- **إن المرحلة الثالثة**، والخاصة بتقنية وتطوير الخدمات المصرفية كانت هى المرحلة الوسيطة بين الاهتمام بالإحتياجات الخاصة بالعميل ومرحلة خلق وإيجاد نظم التسويق.. بل وهى مهدت لها حيث تم البدء فى هذه المرحلة بإيجاد أساليب وتقنيات قادرة على إيجاد تشكيلة أوسع من الخدمات المصرفية وهى أيضاً المرحلة التى وجد فيها بدايات حقيقية لأساليب محددة ومستقلة للتسويق المصرفى، فضلاً عن بداية الاهتمام بسرعة وجودة ودقة الخدمة المصرفية.

4- **أن المرحلة الرابعة**، وهى خلق نظم التسويق تعنى إخضاع الإحتياجات الخاصة بالعملاء إلى نشاط علمى وعملى له منهج منظم يتم من خلاله دراسة وتحديد وتحليل هذه الإحتياجات وترجمتها إلى خدمات مصرفية قادرة على جذب العملاء، وفى رأى الباحثان أن هذه المرحلة تمثل البداية الحقيقية لنشاط التسويق المصرفى.

5- **أن المرحلة الخامسة**، وهى التى تتبلور فى مفهوم التسويق المصرفى من مجرد نشاط خاص بخدمة عملاء البنك إلى نشاط يؤدى إلى دعم الاقتصاد القومى ويساعد على توسيع وتعميق سوق العمل المصرفى لصالح النشاط الاقتصادى ككل، وبالتالى كانت جديرة بأن يطلق عليها مرحلة التسويق الإجتماعى للعمل المصرفى ومخرجاته.

ثالثاً : المفهوم الحديث للتسويق المصرفى :

يمكن تعريف التسويق المصرفى بإعتباره النشاط الديناميكى الحركى الذى يشمل كافة الجهود التى تؤدى فى البنك والمؤسسة المصرفية والتى تكفل تدفق الخدمات والمنتجات المصرفية التى يقدمها البنك إلى العميل، سواءً إقراضاً أو اقتراضاً أو خدمات مصرفية متنوعة ويعمل على إشباع إحتياجات ودوافع هذا العميل بشكل مستمر يكفل رضاه عن البنك واستمرار تعامله.

بينما يرى آخرون أن التسويق المصرفى هو (النشاط الإدارى الخاص بتخطيط وتوجيه كافة جهود البنك فى شكل متكامل يستهدف إشباع حاجات العملاء وتحقيق الربح للبنك).

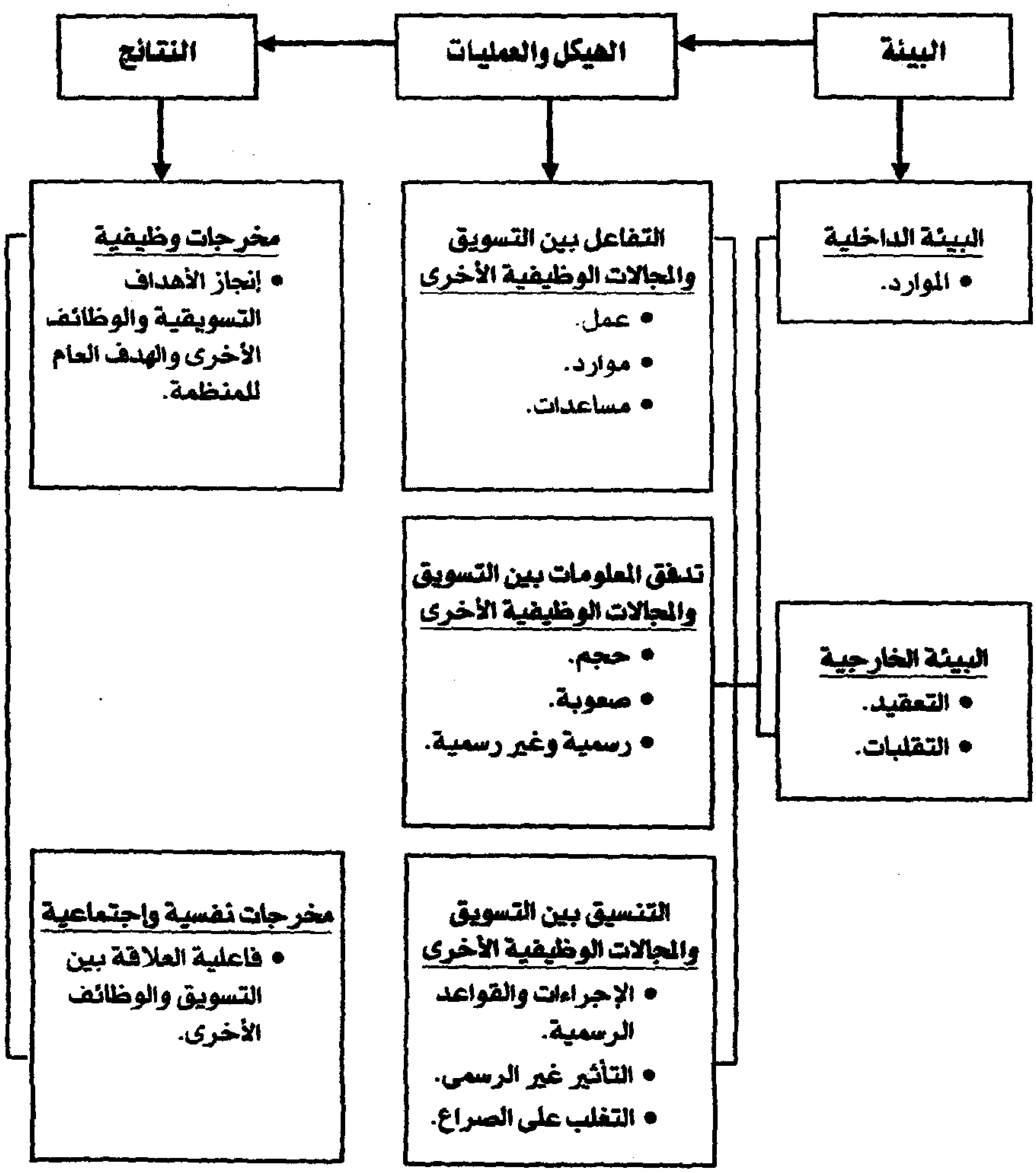
ويعرفه آخرون بأنه مجموعة من الأنشطة المتكاملة والتى تجرى فى إطار إدارى محدد وتقوم على توجيه إنسياب خدمات البنك وتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية مبادلة تحقيق أهداف البنك فصله وذلك فى حدود توجيهات المجتمع؟.

وفى تعريف آخر يقصد بالتسويق المصرفى دراسة إحتياجات السوق وتوجيه موارد البنك لتقديم الخدمات التى تقابل هذه الإحتياجات وبما يحقق أهداف البنك.

وفى حين يعرف المصرفيين التسويق المصرفى بأنه توصيف وتجميع أنشطة محددة مثل تطوير الخدمات وتوظيف القروض بالشكل المناسب وترويج الخدمات والعلاقات العامة وبحوث المنتج والعملاء، وبالتالى فإنه على إدارة البنك أن تتعامل بذكاء مع المتغيرات التى تحدث فى البيئة التسويقية مع مراعاة أن تشبع خدمات البنك حاجات ورغبات العملاء على إختلاف أنواعهم.

وباستعراض التعاريف السابقة نجد أن جميعها يتفق على أن التسويق المصرفى هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة التى تكفل تقديم الخدمات التى تشبع رغبات وإحتياجات العملاء مع تحقيق أهداف البنك فى حدود توجهات المجتمع، وبالتالى يمكن بلورة دور التسويق المصرفى فى البنوك من خلال خريطة التدفق الإيضاحية التالية : Flow – Chart.

دور التسويق المصرفى فى البنك



رابعاً : وظائف إدارة التسويق فى البنك :

يعتبر مجال التسويق المصرفى من المجالات التى تتأثر برياح التغيير، وعلى إدارة التسويق أن تبحث عن إجابة على أسئلة ثلاثة.. إلى من يمكن أن تسوق؟ وما الذى يجب أن تسوقه؟ وكيف تقوم بالتسويق؟ وبشكل أكثر تفصيلاً.. على إدارة التسويق الحديثة أن تجيب من خلال ما تؤديه من وظائف على ما يلى :

1- كيف يمكن أن تجذب عملاء ممتازين لديهم متوسط أرصدة كبيرة، ويستخدمون العديد من الخدمات الحالية، بينما يتجاذبهم مختلف المؤسسات الحالية بخدماتها ليكونوا عملاء لها.

2- كيف يمكن أن تقلل الاعتماد على العمالة فى تسليم الخدمات المصرفية وبالشكل الذى يحافظ على مستوى جودة الخدمات؟ وذلك لما للعمالة من تكلفة عالية.

3- كيف يمكن للبنك أن يحتفظ بالعملاء المميزين الحاليين فى ظل المنافسة التى يواجهها البنك؟

4- كيف يمكن للبنك أن يقل استثماره فى فتح وحدات مصرفية جديدة، وفى تجهيز الوحدات القادمة، بحيث يظل البنك المكان المريح لكل عميل.

5- كيف يمكن أن نضع سعراً للخدمات المصرفية بحيث تتواءم مع كل عميل، وبدون أن نفقد العملاء الذين نود أن نحتفظ بهم؟

6- كيف يمكن أم نوازن فى خدماتنا بين العائد من الفائدة المحصلة، والعائد من غير الفائدة أو بمعنى آخر كيف نقوم بتسويق الخبرة والخدمة الطبية بسعر محدد باعتبارها إضافة على تسويق العمل الحالى؟

7- كيف يمكن أن تجعل بنكاً متميزاً فى محيط الصناعة المصرفية والتى تعكس خبرة البنك السابقة وقواعد تسعير الخدمة؟

ويتطلب ذلك بالضرورة القيام بعدد من الوظائف فى مقدمتها ما يلى :

أ- إمداد إدارة البنك ببحوث تسويقية دقيقة تحدد مركز البنك فى السوق بالنسبة لكل خدمة، كما تحدد نوعية عملاء البنك وميولهم ومواصفاتهم ومهامهم وأعمارهم وعوامل تفضيلهم للبنك دون البنوك الأخرى فى الحاضر والمستقبل.

ب- رسم سياسة الخدمات التى يقدمها البنك فى ضوء التطورات فى مفاهيم العملاء والتطورات العالمية فى الفن المصرفى، والعمل على تقديم الخدمات المصرفية الجديدة للسوق وتحديد وقت التقديم وكيفيته والمغريات بالتعامل فى كل خدمة، ودراسة وتطوير الخدمات الحالية للبنك بهدف جذب أكبر عدد من العملاء للتعامل فيها، مع دراسة الخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك المنافسة والتعرف على حجم نشاط هذه البنوك وخططها المستقبلية.

ج- دراسة الانتشار الجغرافى لوحدات البنك فى السوق المصرفية وإمكانيات فتح وحدات مصرفية جديدة، هذا فضلاً عن متابعة نشاط الوحدات المصرفية الحالية ومدى تغطيتها لكافة أجزاء السوق، ووضع هيكل أسعار للخدمات المصرفية.

د- متابعة البرامج الخاصة بنشر المفهوم التسويقى بين مختلف المستويات الإدارية فى البنك.

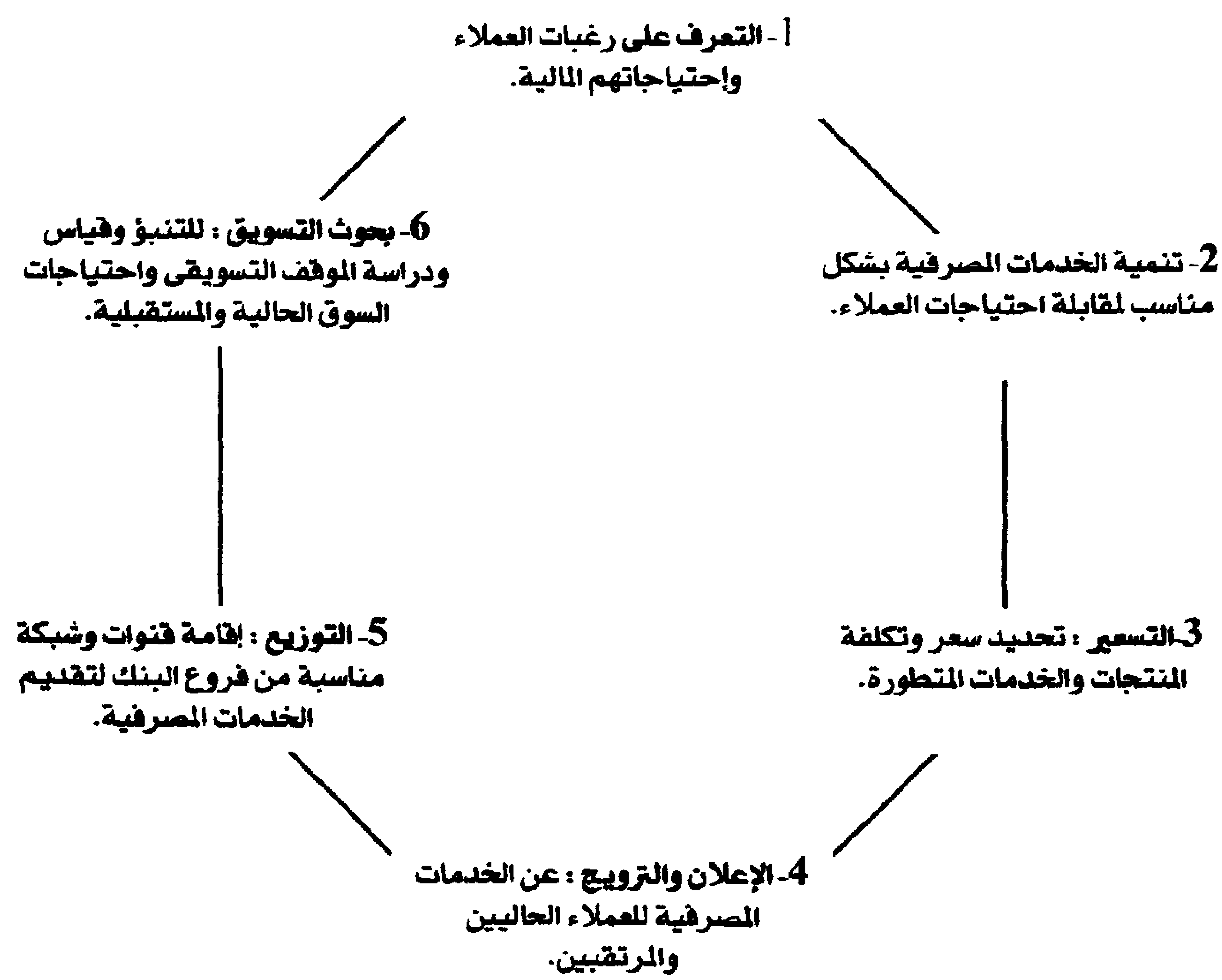
هـ- إعداد وتنفيذ الحملات الترويجية الخاصة بنشاط البنك فى تعامله مع العملاء والجمهور الخارجى العام والإشراف على إعداد الجوائز الترويجية والهدايا التذكارية والمعارض التى يقدمها البنك، هذا فضلاً عن النشرات التى تشرح مزايا وطريقة التعامل مع البنك.

و- تقييم النشاط التسويقى للبنك مقارناً بالمنافسين خلال فترات زمنية متقاربة وتقديم تقارير منتظمة عن مواطن القوة والضعف لإدارة البنك العليا.

إن هذه الوظائف لا يمكن أن تؤدى فى أى منظمة مصرفية دون أن يكون فيها نشاط إدارى مستقل يتبلور فى وحدة تنظيمية تتولى تخطيطه وتنظيمه وتوجيهه ومتابعة وتقييم نتائجه.. هذه الوحدة التنظيمية هى إدارة التسويق الذى يجب أن تنشأ فى أى بنك وهذه الإدارة لابد وأن تتضمن الإدارات الرئيسية للبنك.. ومن الضرورى أن تتضمن هذه الإدارة مجموعة من الإدارات الفرعية الأخرى من أهمها ما يلى :

- إدارة بحوث السوق والمعلومات.
- إدارة تخطيط الخدمات المصرفية.
- إدارة الترويج والبيع الشخصى.
- إدارة متابعة النشاط التسويقى.
- إدارة التسويق للمؤسسات (إدارة أعمال الجملة) Whole Sale Banking.
- إدارة الأعمال المصرفية الخاصة Private Banking.

ومن الطبيعى أن يكون لإدارة التسويق مثل هذه الإدارات الفرعية.. ولها كل هذه الاختصاصات والمهام، وأن تكون إما إدارة عامة رئيسية، أو جهاز مستقل أو قطاع رئيسى فى البنك، ومن المفضل أن تكون قطاع رئيسى على الأقل، وقد يكون من الأفضل فى هذا الصدد أن يخصص منصب رئيسى مثل نائب رئيس البنك أو نائب مديره التنفيذى للتسويق المصرفى تأكيداً على أهمية هذا النشاط – حتى يستطيع أن يؤدى الوظائف السابقة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية. ويمكن تصور مهام إدارة التسويق المصرفى على النحو التالى :



يتضح من الشكل السابق أن الإطار الذى تتفاعل فيه وظيفة التسويق المصرفى مع الوظائف الأخرى فى البنك ينقسم إلى ثلاث جوانب هى :

1- **البيئة** : هذا الجانب يصف البيئة التى تعمل فيها وظيفة التسويق وتتفاعل مع الوظائف الأخرى فى البنك وتنقسم إلى :

أ- **بيئة داخلية:** حيث تعتبر الموارد هى العنصر الحاكم والمؤثر على درجة التفاعل بين التسويق والوظائف الأخرى، وذلك لأن وظيفة التسويق تعتمد على الوظائف الأخرى فى الحصول على الأموال والمعلومات اللازمين لأداء الوظيفة التسويقية.

ب- **بيئة خارجية:** تتمثل فى درجة التعقد والتقلبات الناتجة عن سلوك المنافسين والعملاء والتشريعات الحكومية هذا الاضطراب يتطلب زيادة درجة مرونة الوظيفة التسويقية فى التعامل مع هذه التقلبات.

2- **الهيكل والعمليات :** هذا الجانب يعبر عن التفاعل بين أفراد التسويق والأفراد فى الوظائف الأخرى حيث أن هذا التفاعل يشتمل تبادل موارد العمل والمساعدات الفنية ومثل هذا التفاعل يتطلب حجم معين من الاتصالات لتدفق المعلومات الفنية ومثل هذا التفاعل يتطلب حجم معين من الاتصالات لتدفق المعلومات سواء بشكل رسمى أو غير رسمى كما يتطلب مقدار من التنسيق من خلال قواعد تنظيم العمل والتغلب على الصراع الناتج من فشل تأثيرات الإجراءات الرسمية وغير الرسمية.

3- **النتيجة : وينقسم هذا العنصر بدوره :**

أ- المخرجات الوظيفية الأخرى والهدف العام للبنك.

ب- المخرجات النفسية والإجتماعية : وتعبر عن مدى فاعلية العلاقة بين أفراد التسويق والأطراف الأخرى فى المجالات الوظيفية الأخرى.

إن الخطة الإستراتيجية هى عملية تحليل مستمر للبيئة المحيطة بما تحويه من أسواق حالية أو مرتقبة ومنتجات المنافسين الحاليين والمرتقبين والتوظيف السليم لموارد البنك فى ضوء الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للوصول إلى الأهداف الواقعية بأفضل طريقة وخلاصة ما سبق أن الإستراتيجية التسويقية هى أداة الوصول إلى أهداف البنك المخططة.

رابعاً : أهمية التسويق المصرفى :

تظهر أهمية التسويق المصرفى للبنك مما يلى :

- ظروف السوق المصرفى وما يميزها من إزدياد حدة المنافسة.
- تشابه، أن لم يكن تماثل الخدمات المصرفية، التى تقدمها البنوك للعملاء، وإشتداد المنافسة بين هذه البنوك حول الكيفية التى تقدم بها الخدمة.
- المنافسون للبنك ليسوا فقط البنوك التجارية والمتخصصة ولكن أيضاً المؤسسات المالية الأخرى وكذلك بعض المؤسسات غير المالية (مثلاً متاجر كبرى لها بطاقات الائتمان الخاصة بها).
- زيادة ثقافة العملاء بالسوق وإمكانياتهم المقارنة بين البنوك وإرتفاع مستوى وعيهم التسويقى.

فالعمل التسويقى فى البنك يبدأ بوظيفة بحوث التسويق التى من خلالها يتم تجميع البيانات والمعلومات الأساسية وبصفة خاصة عن العملاء الحاليين والمرتقبين للبنك للتعرف على الخصائص والمواصفات الخاصة بهؤلاء العملاء وإحتياجاتهم ورغباتهم ودوافعهم وعاداتهم المصرفية وكيفية إشباع وتطوير هذه الرغبات والعادات من خلال مزيج مصرفى متكامل يتناول الأنشطة التالية :

1- تطوير الخدمات المصرفية بحيث تصبح أكثر إشباعاً لرغبة وإحتياجات العميل ومناسبة لقدراته.
2- تسعير الخدمات المصرفية لتصبح أكثر ملائمة لقدرة العميل وبحيث يستطيع أن يتحملها بل ويرحب بهذا ويقتنع به.
3- الإعلان والترويج عن الخدمات المصرفية وإعلام العميل الحالى والمرتقب بها ويتضمن هذا تزويد العميل بكل مناسب من المعلومات عن الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك وخصائصها وكيفية الاستفادة منها وأى الفروع التى تقدمها وطريقة الاتصال بهذه الفروع.
4- تحديد قنوات توزيع الخدمات المصرفية بحيث تنكون أقرب ما يكون من العميل ولا تحمله عبء أو جهد فى سبيل الحصول عليها أو الإستفادة من الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك.

وإدارة التسويق بالبنك فى كل ما تقدم بمراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق المصرفى ومعرفة وقياس الإنطباع الأولى والمتوالى للعميل عن مزيج الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك ومدى تقبله لها مدى رضائه عنها وأوجه القصور والضعف وملاحظاته السلبية عنها لعلاجها، وكذا أوجه القوة والملاحظات الإيجابية للإستفادة منها فى ترويج الخدمات المصرفية والإعلان عنها.

أى أن العمل المصرفى عمل متكامل متعدد الأبعاد يمثل التسويق فيه وظيفة أساسية لا غنى عنها فى عالم اليوم شديد التغير.

خامساً : الخصائص التسويقية للخدمات المصرفية فى البنوك :

تتميز خدمات البنوك التجارية ببعض المميزات التى تجعل تخطيط السياسات التسويقية لها أمراً مختلفاً مبنياً على سياسات وتسويق السلع والخدمات الأخرى ومن أهم هذه المميزات ما يلى :

1- إعتماد البنوك التجارية على الودائع :

لقد اعتمدت البنوك التجارية فى نشأتها وفى أداء كافة خدماتها المصرفية على الودائع ونظراً لالتصاق هذه الصفة بالبنوك التجارية، عادة ما يطلق عليها (بنوك الودائع) تمييزاً لها عن أنواع البنوك الأخرى، وقد نتج عن هذه الظاهرة أمر هام وهو الارتباط المباشر بين العرض والطلب على الخدمة المصرفية – نظراً لأن معظم أرباح البنك تتحقق من توظيفه للأموال فى عمليات الإقراض والاستثمار (عرض الجمهور – أو طلب البنك على الأموال) لذا فإن جهاز التسويق المصرفى يعمل على تشجيع التعامل مع البنك فى مجال الإيداع، ومن ناحية أخرى يروج لتسهيلاته المصرفية فى مجال الإقراض والاستثمار.

2- خدمات البنوك غير ملموسة : Intangible :

وهى خدمات غير قابلة للحس أو التذوق أو للرؤية، إذ أن البنك عادة ما يبيع أو يروج لأفكاره فى شكل خدمات مكتوبة وليست سلعاً ملموسة، فلا يستطيع البنك أن يقدم عرضاً ملموساً لخدماته أو تجربتها للعميل، ويؤثر ذلك تأثيراً مباشراً على برامج البنك الترويجية، كما يؤثر على إنشاء منافذ توزيع مباشرة لهذه الخدمات – إذ يتعامل البنك مع الجمهور بنفسه اعتماداً على الثقة التى يجب أن تتوافر بين البنك وعملائه عند تقديم خدماته المصرفية إليهم.

3- ارتباط الخدمات المصرفية بالظروف السياسية والاقتصادية :

تتأثر البنوك التجارية بكافة القرارات السياسية والاقتصادية فى أى مجتمع، فعن طريق هذه البنوك تتم التدفقات النقدية سواء تلك التى تتم داخل المجتمع أو خارجه، وبالتالى تؤثر حالات الرواج والكساد بشكل مباشر على حجم النشاط التسويقى. بينما تؤثر حالات عدم الاستقرار السياسى على البنوك طبقاً لمفاهيم الوعى المصرفى.

4- ارتباط الخدمات المصرفية بإسم البنك :

ترتبط الخدمة المصرفية إرتباطاً وثيقاً بشخصية البنك كبائع للخدمة دون سواه، وهو الأمر الذى يخلق المنافع الزمنية والمكانية، التى تؤدى إلى توفير الخدمة للعملاء فى الوقت والمكان المناسبين إعتماداً على ما يمنحه العملاء من ثقة له دون غيره.

5- تنوع وتعدد خدمات البنوك :

كما سبق الإشارة فإن خدمات البنوك فى توسع مستمر، فقد بدأت هذه الخدمات بخدمة واحدة أو أكثر قليلاً هى (الإيداع) ثم تطورت إلى تقديم مجموعة ضخمة من الخدمات غير المتجانسة، فقد صاحب الانتشار الجغرافى للبنوك التجارية وتباين نمو رغبات الأفراد ضرورة الحاجة إلى إيجاد مزيد من أنواع جديدة من الخدمات المصرفية وعلى سبي المثال فقد كان تركيز البنوك التجارية الأمريكية خلال التينات على إغراق السوق بالخدمات المصرفية المستحدثة ليتضاعف عددها فى هذه البنوك لتبلغ عام 2013 نحو 260 خدمة مصرفية، وبالتالى فقد أصبحت حقاً صناعة صعبة التسويق (Hard – Sell Product) تحتاج إلى برامج تسويقية متعددة لتناسب المستفيدين من كل هذه الخدمات المصرفية.

6- طبيعة التعامل المصرفى ومتطلباته :

إذ أن طبيعة التعامل المصرفى وما يحتاجه من السرعة فى أداء العمليات المصرفية وتوفير الراحة للعميل، مع توفير أكبر قدر من الأمان والدقة، فضلاً عن كبر حجم المخاطر التى تتعرض لها البنوك بإعتبارها منشآت تتعامل فى النقد السائل، فإن التدريب المصرفى يحتاج إلى وقت كبير حتى يكون الكادر المصرفى ملماً بكافة القواعد والأنظمة المتعلقة بالعمل.

7- **زيادة أعداد وحجم عملاء الودائع وإنخفاض أعداد عملاء التوظيف والاستثمارات:**
حيث تتميز السوق المصرفية بالزيادة النسبية لعدد المودعين والإنخفاض النسبى لعدد المستثمرين والمقترضين.. الأمر الذى يؤدى إلى إختلاف الأساليب والتقنيات التسويقية التى تتبع فى جذب عملاء الودائع عنها فى جذب عملاء التوظيف خاصة وأن نجاح البنك يتوقف فى النهاية على قدرته على تحقيق التوازن فى الاستخدام بين الودائع وتوظيفها فى صورة قروض واستثمارات ومشاريع.

8- **السوق المصرفية : لا يمكن تحديدها بدقة:** حيث أن السوق المصرفية فى الدول النامية لا يمكن تحديدها بدقة، وذلك لعدم الاستقرار فى الأنظمة الاقتصادية والذى يلقى أى تغير فيها تجاوباً مباشراً مع الجهاز المصرفى بالإضافة إلى أن معدلات النمو فى قطاعات الاقتصاد الحكومى تنمو وفقاً لمعدلات شبه منتظمة إلا أنه عموماً ومن واقع استقراء إحصاءات النشاط المصرفى فى العالم العربى فإن الإتجاه العام يكون نحو تزايد حجم الخدمات المصرفية، فى الوقت الذى ينخفض فيه الوعى المصرفى كما يعطى أبعاداً جديدة للمشكلة التسويقية ويجعلها تحتاج إلى جهود تسويقية أكبر.

سادساً : العناصر الأساسية لنشاط التسويق بالبنوك :

تتلخص العناصر الأساسية للنشاط التسويقى المصرفى فيما يلى :

1- الحاجات المصرفية Needs :

يمكن القول أن الحاجة تمثل نقص فى الإشباع، وتعتبر الحاجات الإنسانية المفهوم الأساسى لدراسة التسويق، فالإنسان عندما يريد أن يدخر مبلغ معين ليدر عليه عائد شهرى، تنشأ الحاجة المصرفية، وبالتالى يصبح البنك وسيلة لإشباع تلك الحاجة.

2- الرغبات المصرفية Wants :

الرغبات هى الوسائل التى تستخدم فى إشباع الحاجة، فمثلاً الفرد – بالمثال السابق – يحتاج لإدخار مبلغ معين، ولكنه يرغب فى التعامل مع بنك معين بالذات، وتختلف رغبات الفرد باختلاف الثقافة والشخصية والمستوى الاجتماعى، ومن ثم فإن دور مسئول التسويق المصرفى إيجاد الخدمات التى تشبع الحاجة وخلق تفضيلات معينة لدى العميل المحتمل لإقناعه بالتعامل مع البنك بدلاً من البنوك المنافسة.

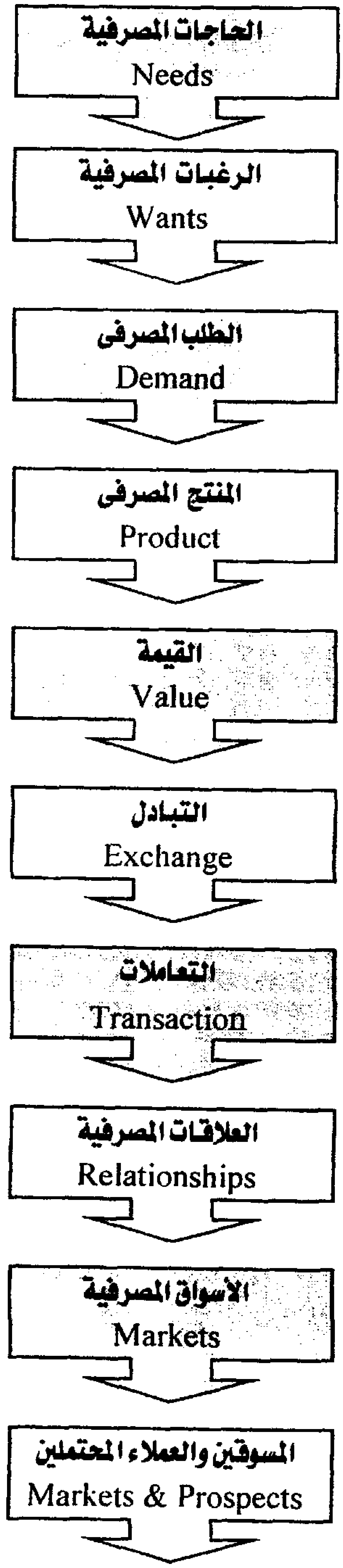
وفى الواقع العملى نجد أن فى الكثير من البنوك يتم الخلط بين الحاجات والرغبات فعلى سبيل المثال تعتقد البنوك أنها تعمل فى مجال الخدمات المصرفية ولكنها فى الحقيقة تعمل فى مجال أوسع من ذلك بكثير وهو خدمة العملاء فى كل ما يتعلق بالنواحى المالية، وهو ما يعنى توفير كل ما يحقق إشباع الحاجات والرغبات المالية.

وفى هذا الصدد يمكن أن نطلق على بعض الإدارات المصرفية أنها مصابة بقصر النظر التسويقى Marketing Myopia حيث ينصب اهتمامها على توفير الخدمات المصرفية الأساسية، وليس على التعرف الدقيق على إحتياجات العملاء ثم محاولة إشباعها.

3- الطلب المصرفى : Demand :

يعرف الطلب بأنه الرغبة فى الحصول على منتج معين والمدعمة بالقدرة على شراءه، ومن الملاحظ أن الأفراد لديهم رغبات غير محدودة وموارد وأموال محدودة، ولهذا فإن الطلب المصرفى يتحدد برغبة العملاء فى الحصول على الخدمات المصرفية والإدارة المصرفية الناجحة هى التى تحاول أن تتنبأ بحجم الطلب المتوقع، حيث يساعدها ذلك كثيراً فى تحديد الحجم الملائم من الطاقات الإدارية (الموظفين) المطلوب توافرها، والتسهيلات الآلية اللازمة (أجهزة حاسبات آلية، فاكسات، ميكروفيلم).

ويمكن تتبع عناصر النشاط التسويقى المصرفى من خلال الخريطة الإيضاحية التالية (Flow – Chart) :


الحاجات المصرفية
Needs
الرغبات المصرفية
Wants
الطلب المصرفى
Demand
المنتج المصرفى
Product
القيمة
Value
التبادل
Exchange
التعاملات
Transaction
العلاقات المصرفية
Relationships
الأسواق المصرفية
Markets
المسوقين والعملاء المحتملين
Markets & Prospects

ومع المزيد من تتبع الخريطة الإيضاحية فإننا نجد العنصر الرابع من عناصر النشاط التسويقى المعرفى هو :

4- المنتج المصرفى Product والقيمة Value

يعرف المنتج بأنه أى شئ يمكن أن يقدم لإشباع حاجة ورغبة، ويمكن التفرقة بين:

(أ)السلع المادية Physical Goods وهى المنتجات الملموسة مثل أجهزة الحاسبات الآلية، الأجهزة الكهربائية، الأغذية المحفوظة، بينما (ب) الخدمات Services وتتمثل فى المنتجات غير القابلة للمس مثل الخدمات المصرفية، الخدمات السياحية، الخدمات الطبية، الخدمات التعليمية.

بينما تعرف القيمة بأنها تقدير للعميل للقدرة الكلية للمنتج على إشباع حاجاته، فمن الملاحظ أن العميل يقوم بإختيار المنتج الذى يقدم له أفضل إشباع ممكن من بين مجموعة المنتجات المتاحة Set of Products.

ويتضح مما تقدم أن الخدمات المصرفية هى المنتج الذى تقوم البنوك بتقديمه إلى السوق أو العملاء.

5- التبادل Exchange :

وقد سبق تناوله، وتبين لنا أنه التصرف الذى يحصل بمقتضاه الفرد على المنتج (الخدمة المصرفية) الذى يرغبه من خلال تقديم المقابل (الأموال).

6- التعاملات المصرفية Transactions

التعامل هو متاجرة بالقيمة بين طرفين أو أكثر، وبالتالى فالتعاملات تعتبر الوحدة الأساسية للتبادل. فعندما يتفق طرفان (البنك والعميل) على عملية التبادل يمكن القول حينئذ –بأن هناك تعامل قد تم.

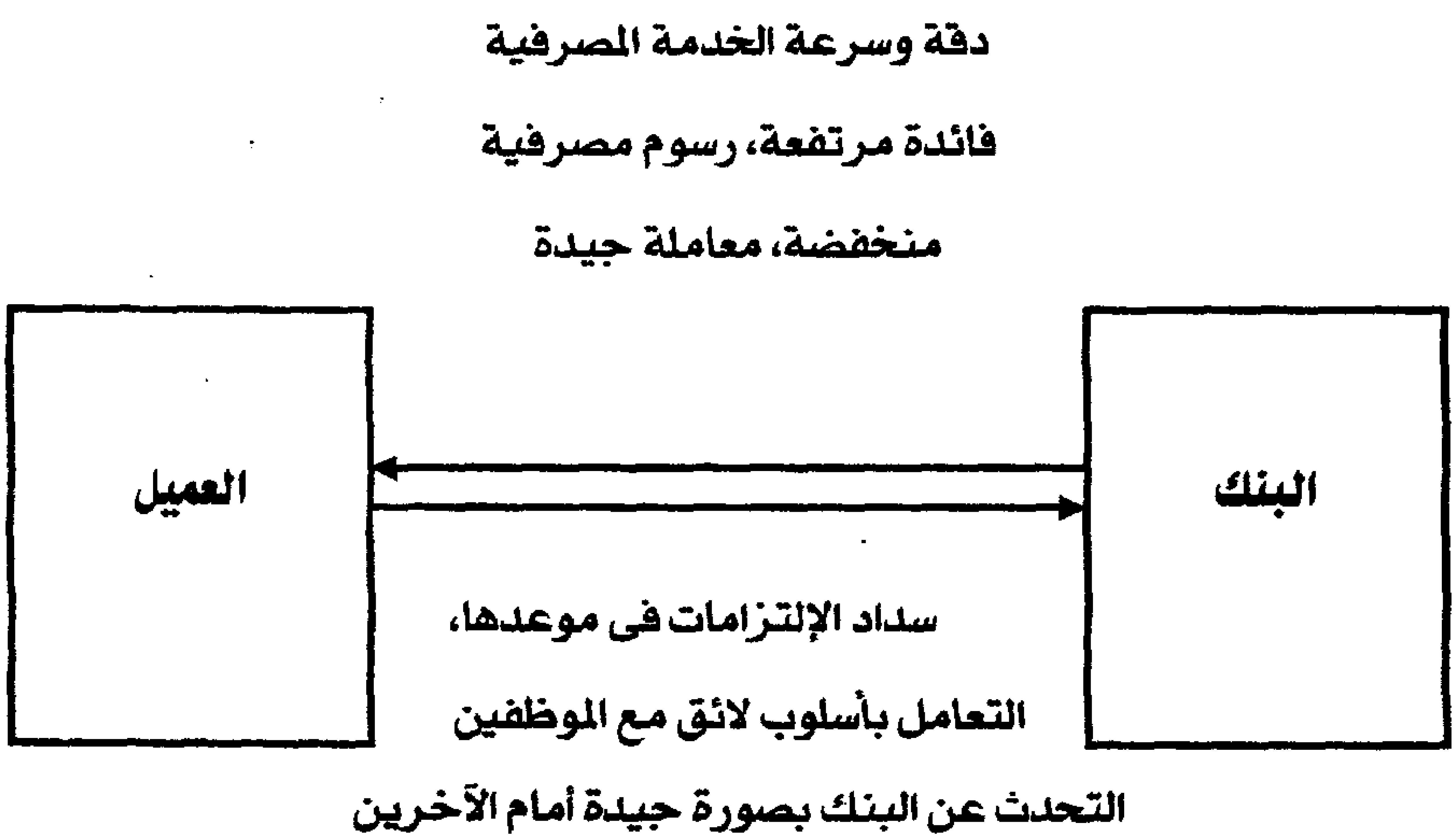
ومن التعريف السابق يتضح أن محور المعاملات هى القيمة التى يحصل عليها الطرفان (البنك والعميل). وتشتمل هذه القيمة على العديد من الأبعاد منها وقت الإتفاق ومكان الإتفاق، والمقابل الذى يحصل عليه الطرف الآخر (السوق).

ولضمان تحقيق تبادل فعال وناجح، فإن على مسئولى التسويق فى البنوك تحليل توقعات أطراف عملية التبادل وإعدادها فى شكل قائمة تسمى قائمة رغبات العملاء.

ويوضح الشكل التالى خريطة للتوقعات المتبادلة بين بنك وعميل، وبتحليل رغبات العميل يتضح لنا أنه يتوقع من البنك، خدمات ذات جودة عالية من حيث الدقة والسرعة، فوائد مرتفعة نسبياً، حسن المعاملة، وفى المقابل يتوقع البنك من العميل، سداد الإلتزامات فى موعدها، التعامل بأسلوب لائق مع الموظفين، التحدث بصورة طيبة عن البنك أمام الآخرين.

خريطة التوقعات المتبادلة بين طرفين (البنك والعميل)

Two Part Map



7- العلاقات المصرفية : Relationships

تعتبر العلاقات المصرفية جزء من نظام أوسع يسمى العلاقات التسويقية المصرفية، والتى تقوم على بناء علاقة ثقة طويلة الأجل بين البنك والعملاء، كما تمتد هذه العلاقة لتشمل أيضاً كل من له تعامل مع البنك، كشركات توريد أجهزة الحاسبات الآلية، المطابع التى يتعامل معها البنك، وهكذا.

8- السوق المصرفى : Markets :

تقليدياً كان ينظر للسوق على أنه المكان الذى يلتقى فيه البائعين والمشترين ويتم فيه تحويل ملكية السلع، أما الاقتصاديون فقد استخدموا لفظ السوق ليشير إلى مجموعة المشترين والبائعين الذين يتعاملون فى سلعة أو مجموعة من السلع وتحدده قوى الطلب والعرض (سوق البنوك، سوق العمالة، سوق الإسكان، سوق الحاسبات الآلية، سوق السياحة).

أما من المنظور التسويقى فيمكن تعريف السوق بأنه : كافة العملاء المحتملين الذين لديهم حاجة أو رغبة معينة ولديهم الاستعداد والقدرة على إتمام عملية التبادل إشباع هذه الحاجة أو الرغبة.

وبالتالى فالسوق المصرفى هو عبارة عن جميع العملاء المحتملين والذين لديهم الحاجة والرغبة للتعامل مع البنك، والمدعومة بالاستعداد والقدرة المالية.

ويتضح مما تقدم أن حجم السوق المصرفى يعتمد على ما يلى :

1- عدد عملاء السوق المصرفى المحتملين.

2- القدرة المالية المتاحة لعملاء السوق المصرفى.

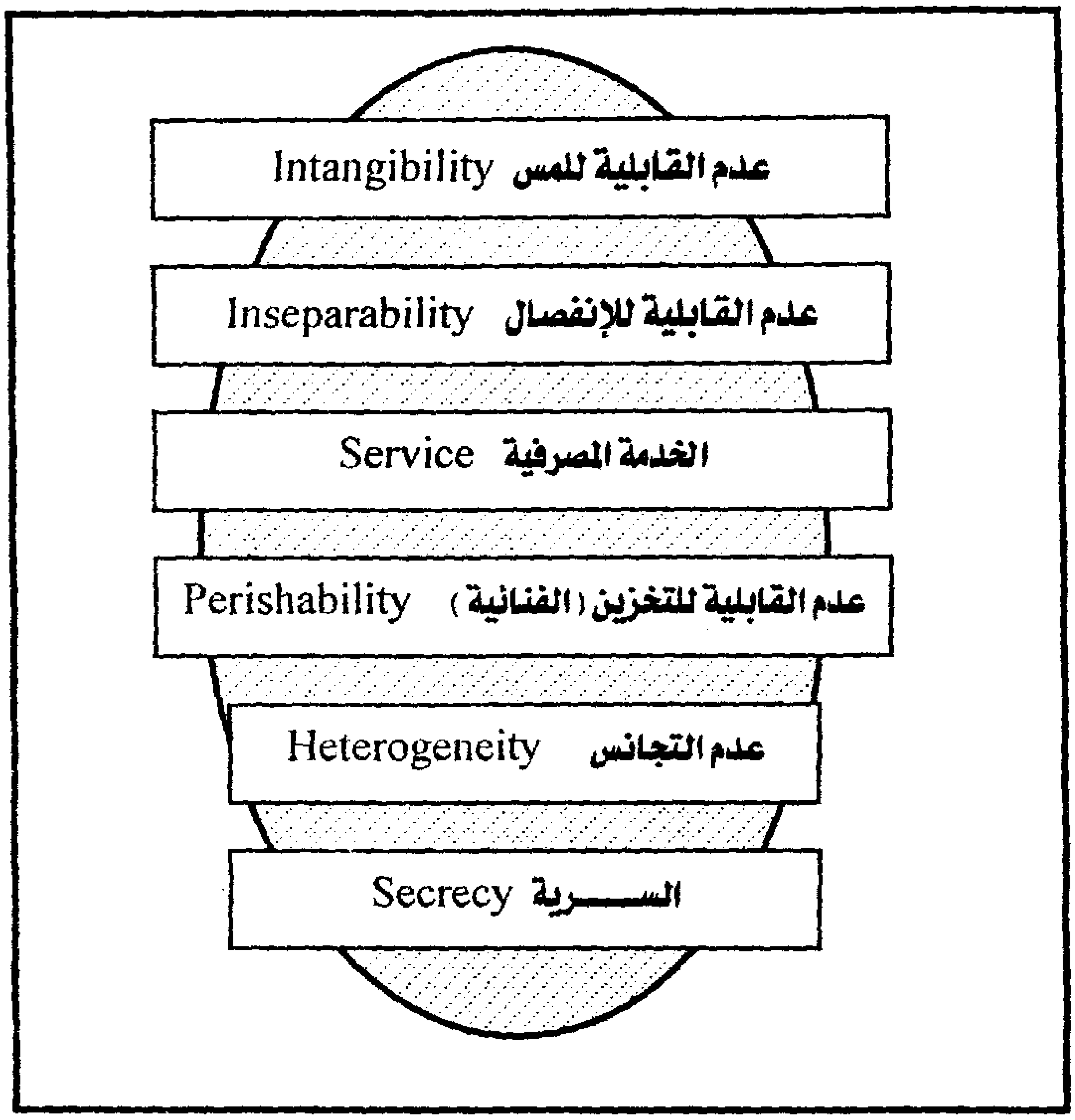
3- مدى استعدادهم لتوجيه جزء من مواردهم المالية المتاحة لديهم للحصول على الخدمات المصرفية من البنوك العاملة فى هذا السوق.

سابعاً : المشاكل المصاحبة لتسويق الخدمة المصرفية :

تتصف فى الواقع الخدمة المصرفية بعدد من الخصائص التمايزية Deferential Characteristics التى تفرقها عن السلع المادية مثل، عدم قابلية الخدمة للمس، عدم قابليتها للإنفصال، الفنائية (عدم القابلية للتخزين)، عدم التجانس، وكل خاصية من تلك الخصائص تمثل مشكلة لمسئولى البنوك يجب التعامل معها تسويقياً، وفيما يلى تناول موجز أهم تلك الخصائص والتى يخلصها الشكل التالى :

أهم خصائص الخدمة المصرفية

Characteristics of Bank Services



1- **عدم القابلية للمس** Intangibility :

لا يمكن لعميل الخدمة المصرفية أن يقوم بلمسها على نحو حسى، أو تذوقها، أو رؤيتها، شمها، وبالتالى فهناك غياب للأدوات الترويجية المتاحة فى حالة تسويق السلع المادية كالعينات المجانية التى يتم إرسالها للعملاء بغرض تجربتها وإبداء الرأى.

ويرى بعض كتاب التسويق أن تلك الخاصية تفرض على مسوقى الخدمات المصرفية Bank Marketers ضرورة إضفاء ملامح أو مظاهر مادية ملموسة Physical Evidence على الخدمات المصرفية (كدفاتر التوفير، بطاقات الائتمان، بطاقات تشغيل آلات الصرف).

هناك علاقة ارتباط بين درجة قابلية الخدمة للمس وبين الدعم المادى المطلوب توافره فى بيئة تلك الخدمة، فالخدمات التى تتصف بعدم قابليتها الشديدة للمس (الاستشارات القانونية، والخدمات المصرفية) تحتاج لدرجة تدعيم مادى (أى إضفاء مظاهر مادية) أكبر من الخدمات التى تقل بهت تلك الخاصية (كخدمة الوجبات السريعة)، و على العكس من ذلك يحتاج المنتج السلعى Goods (كأدوات التجميل) إلى تدعيم الصورة الذهنية أو الإنطباع غير المادى Intangible Image (كالتركيز مثلاً على أن تلك المستحضرات تزيد المرأة جمالاً وإشراقاً، كما تجعلها جذابة فى عيون الآخرين).

2- عدم القابلية للانفصال Inseparability :

تتطلب الخدمات المصرفية حدوث تفاعل بين العميل والبنك مقدم الخدمة، حيث يعد العميل نفسه عاملاً مشاركاً فى عملية تقديم الخدمة، فلا يمكن مثلاً تصور إتمام صرف شيك وإستلام قيمته نقداً دون وجود العميل وتسلمه للمبلغ.

وتعنى ذلك الخاصية أن الخدمة المصرفية يتم تسويقها من خلال التوزيع المباشر، ويتضمن ذلك قيام البنك بتقديم خدماته المصرفية مباشرة إلى العملاء المستهدف من خلال فروعه، أى دون الاعتماد على وسطاء Intermediaries وهو ما يعنى بالتبعية قيام البنك بالاتصال بالعملاء مباشرة ومحاولة بيع الخدمة لهم، وذلك خلافاً لما هو يمكن إتباعه فى السلع المادية باستخدام التوزيع غير المباشر من خلال الوسطاء (تجار جملة، تجار تجزئة، وكلاء توزيع، وغيره).

ويلاحظ أن إستراتيجية البيع المباشر تعتمد على أسلوبين أساسيين هما :

(أ) البيع المتحرك : ويتمثل فى مسئولى البيع المصرفى الذين يذهبون لمقابلة كبار العملاء. ويعتمد أسلوب البيع المتحرك بدرجة كبيرة على جهود مسئولى البيع فى إقناع العملاء بالخدمات التى يقدمها البنك، وأخذ التعليمات منهم فى حالة نجاح الجهود البيعية.

(ب) البيع الثابت : ويتمثل كما سبق الإشارة فى قيام البنك بإستخدام منافذ ثابتة لبيع الخدمة المصرفية مباشرة إلى العملاء (أى مبانى الفروع) ويعد هذا النمط البيعى هو النمط الأساسى فى مجال تسويق الخدمات المصرفية.

(ج) البيع الآلى : تبنى حالياً معظم البنوك إستراتيجيات توزيعية تعتمد على الآلية Computerization، بمعنى تغيب العنصر البشرى عن عملية توزيع بعض الخدمات مثل استخدام البنوك لآلات الصرف الذاتى ATM، الآلات الطرفية Point-of-Sale Terminals، ونظام الخدمة المصرفية بالمنازل In – Home Banking، والخدمة الهاتفية Phone Bank .

3- عدم القابلية للتخزين (الفنائية) Perishability :

لا يمكن تخزين الخدمة المصرفية لحين الحاجة إليها فى وقت لاحق، وبالتالى فإن إنصراف العميل دون حصوله على الخدمة كعدوله عن التعامل مع البنك بسبب الزحام وطول صفوف الانتظار) تعنى ضياع (فناء) فرصة بيعها على البنك.

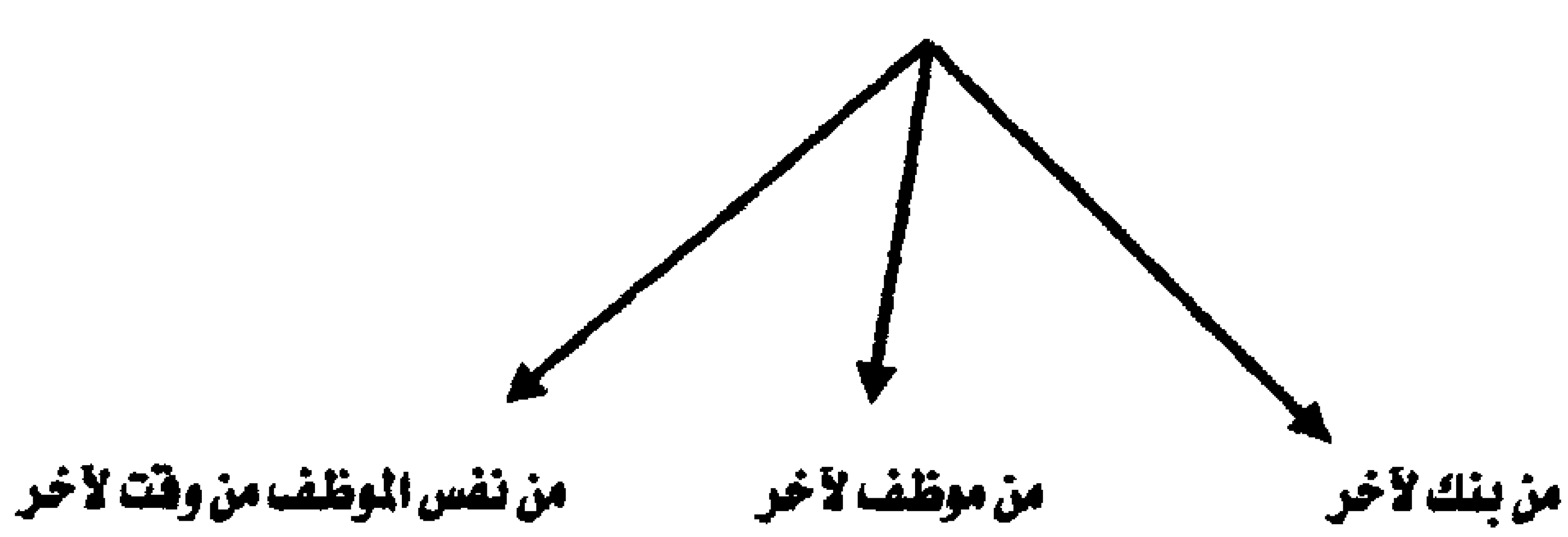
4- عدم التجانس Heterogeneity :

تتصف الخدمة المصرفية بعدم التجانس وصعوبة التنميط وذلك على النحو الموضح بالشكل التالى :

عدم تجانس الخدمة المصرفية

Heterogeneity

تختلف الخدمة المصرفية



ثامناً : مفهوم الترويج المصرفى :

يعرف الترويج المصرفى Bank Promotion بأنه كافة الأنشطة والوسائل المتنوعة التى تستخدمها البنوك للاتصال بعملائها الحاليين والمحتملين بغرض إقناع وتذكرة السوق المستهدف بالخدمات التى يقدمها البنك.

1- المزيج الترويجى المصرفى :

وتتضمن الأنشطة السابقة للترويج المصرفى خليطاً من خمس عناصر أو إستراتيجيات تسويقية أساسية يطلق عليها المزيج الترويجى المصرفى Promotion، أو مزيج الاتصالات التسويقية Marketing Communications Mix، والذى يتكون من :

- الإعـــلان
- البيع الشخصى
- العلاقات العامة والدعاية والنشر
- تنشيط المبيعات
- التسويق المباشر

وسوف يتم تناول كل عنصر من تلك العناصر بصورة أكثر توسعاً :

2- الإعلان المصرفى :

يتمثل الإعلان المصرفى Advertising فى جميع أشكال وسائل العرض الترويجى غير الشخصى المدفوع القيمة Paid Non Personal Presentation المرسل إلى السوق المستهدف من البنك بواسطة معلن معين.

ويعتبر البنك أكثر الوسائل الترويجية انتشاراً ومعرفة بواسطة الجمهور، والأكثر استخداما بواسطة البنوك عند الترويج عن خدماتها، وعند مقارنة الإعلان بوسائل الترويج الأخرى وبصفة خاصة البيع الشخصى نجد أنه يتميز بالعديد من الجوانب منها :

- الانتشار الجغرافى وهو شيى يصعب تحقيقه بواسطة البيع الشخصى، أما الإعلان يصل إلى عدد كبير من العملاء المحتملين.
- يساعد على توفير بعض المعلومات عن المنتج المصرفى.
- يتيح إمكانية التأثير على العميل من خلال استخدام الجوانب الفنية للإعلان (الألوان الجذابة، الرسومات المبهرة، المناظر الجميلة).
- القدرة على تكرار الرسالة الإعلانية، فالمعلن يستطيع تكرار الرسالة وتدعيمها مما يزيد من قدرة مسئول التسويق فى التأثير على العميل.
- بالرغم من أن الإعلان يعتبر من الوسائل المرتفعة التكلفة (فى صورته الإجمالية) إلا أن تكلفة الرسالة لكل عميل تعتبر منخفضة نظراً لتعرض عدد كبير من العملاء لهذه الرسالة.

وفى المقابل فهناك بعض العيوب المرتبطة باستخدام الإعلان مقارنة بالبيع الشخصى، من أهمها :

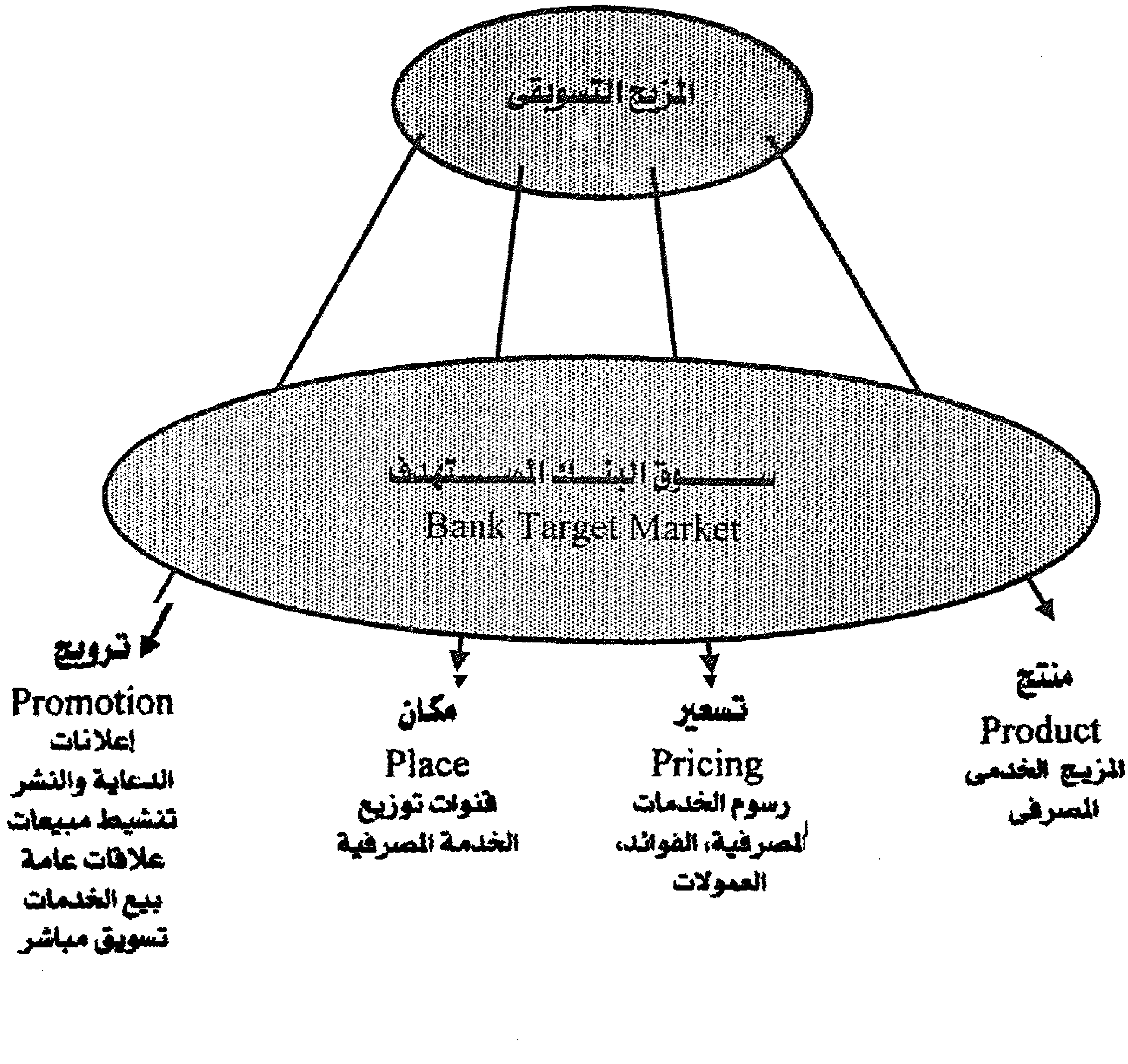
- عدم قدرة الإعلان على إنتقاء المؤثر الذى يناسب كل مستهلك، نظراً لأنه يوجه إلى عدد كبير من الجمهور، بعكس البيع الشخصى الذى يستخدم مؤثرات مختلفة تناسب الشخص المستهدف بالاتصال.
- غياب التفاعل الشخصى المباشر مع العميل كما هو الحال فى البيع الشخصى، وبالتالى عدم إمكانية الحصول على المعلومات المرتدة الدقيقة والسريعة، من خلال رد الفعل الفورى للعملاء.
- قد لا يترتب على إستخدام الإعلان قيام العميل المحتمل بالتعامل مباشرة مع شركة السياحة حالة إقناعه مثل البيع الشخصى، حيث ينحصر دور الإعلان فى تعريف العملاء المحتملين بخدمات البنك.
- يعتمد على الإعلان على ما يسمى بالتأثير المتراكم للحملات الإعلامية التى يتم تنفيذها على فترات زمنية غالباً ما تكون متكررة، وهو ما يتطلب تكرار الإعلان أكثر من مرة حتى يمكن أن يحدث تأثير فعال.

تاسعاً : المزيج التسويقى للبنوك :

تعرف مجموعة العناصر أو الإستراتيجيات السابقة التى يتضمنها النشاط التسويقى للبنوك وهى إستراتيجية المنتج المصرفى Product، وإستراتيجية الترويج Promotion بالمزيج التسويقى المصرفى Bank Marketing Mix حيث تمزجها وتستخدمها البنوك بغرض تحقيق أهدافها فى السوق المصرفى.

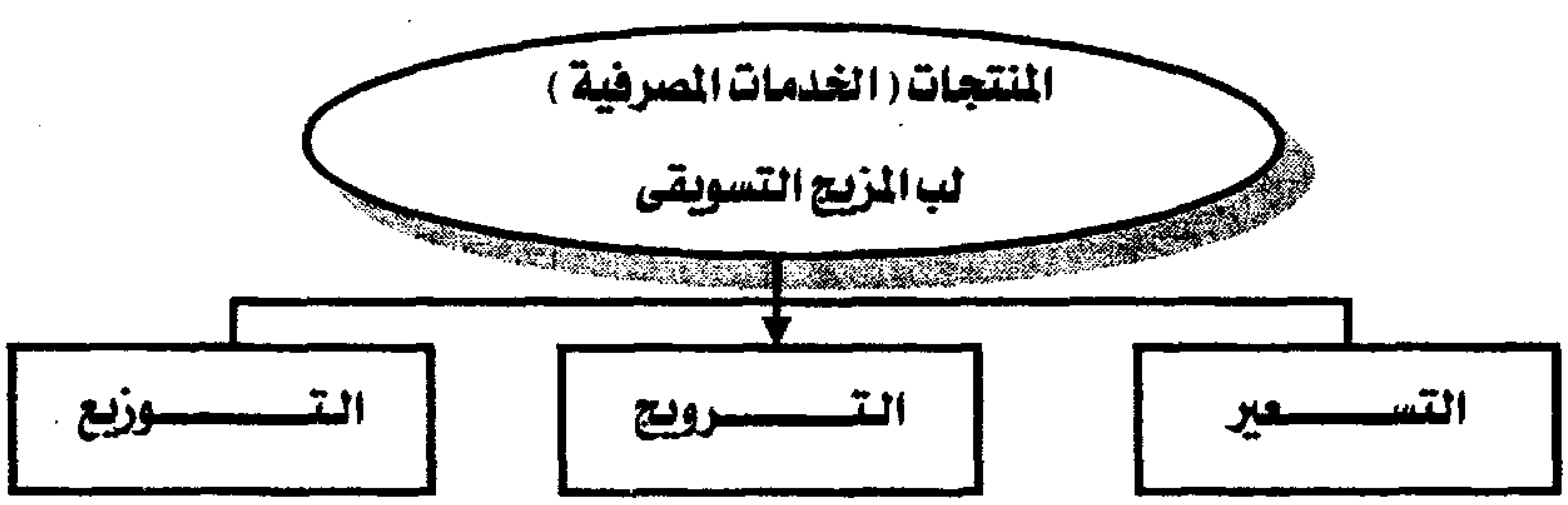
وكل إستراتيجية من تلك الاستراتيجيات الأربعة الرئيسية تضم مجموعة أخرى من البرامج أو الإستراتيجيات الفرعية يجب على مدير التسويق المصرفى استخدامها، فعلى سبيل المثال تضم إستراتيجية الترويج كل من الإعلان، النشر والدعاية، البيع الشخصى للخدمة المصرفية، تنشيط المبيعات المصرفية، وذلك على النحو الموضح بالشكل التالى :

المزيج التسويقى للبنوك



ويوصف المزيج التسويقى دائماً بأنه عبارة عن محاولة دمج أو مزج أربعة عناصر أساسية لكى تقدم للعملاء فى السوق. وتشمل هذه العناصر (1) المنتج (الخدمة المصرفية)، (2) السعر، (3) الترويج، (4) التوزيع. كما سبق القول فإنه يتم تقديم هذا المزيج بمكوناته الأربع للعملاء فى السوق المصرفى بطريقة تجعل من هذا التكوين أو المزيج عرضاً جذاباً إلى قطاع مستهدف ومحدد فى السوق. وإذا ما ثبت أن هذا المزيج التسويقى بمكوناته الأربع هو العرض الصحيح أو المطلوب، فسوف يقبل العملاء على الخدمات المصرفية التى يقدمها شراء خدمات البنك، وسوف لا تكون هناك حاجة إلى إقناع العملاء من خلال ما يعرف بالجهود البيعية والترويجية المكثفة Hard Sell Techniques.

ويعتبر عنصر المنتجات (الخدمات المصرفية) التى يقدمها البنك من أهم عناصر المزيج التسويقى الأربع. وتظهر أهمية هذا العنصر فى أن الخدمات المصرفية تمثل الأداة التى يعتمد عليها البنك فى إشباع رغبات عملائه وفى تحقيق أهدافه تبعاً لذلك. وبالتالى فإنه من الحقائق الأساسية المتعارف عليها هى أن نجاح أى منظمة (بنك) إنما يعتمد على السياسة التى تتبعها فى إدارة برنامج المنتجات (الخدمات) التى تقدمها للسوق. ومن جهة أخرى فإن المنتجات (الخدمات المصرفية) التى يقدمها البنك لعملائه سوف تؤثر على بقية عناصر المزيج التسويقى، حيث ستؤثر على الأسعار وأساليب الترويج ومنافذ التوزيع. فالمنتجات (الخدمات) هى سبب وجود المؤسسة (البنك) ويتمحور حولها بقية عناصر المزيج التسويقى كما يتضح من الشكل التالى :



وقد سبق التأكيد على المفهوم الموسع لكلمة (منتج) وأنه يشمل ليس فقط السلع المادية الملموسة بل يشمل تلك الخدمات والأفكار والأشخاص والأماكن والمؤسسات بعبارة أخرى فإن مفهوم المنتج هو مفهوم متعدد الجوانب.

الفصل الثانى

التخطيط الإستراتيجى التسويقى
فى البنوك
(إطار منهجى)

الفصل الثانى

التخطيط الإستراتيجى التسويقى فى البنوك

(إطار منهجى)

إن مدخل أى منظمة أعمال أو بنك تجاه قدرة تنافسية مؤثرة فى سوقها المحلى أو الإقليمى أو العالمى، يتمثل –إلى حد كبير– فى إدارة إستراتيجية فاعلة، والإستراتيجية هى خطة عمل شاملة طويلة المدى، تحدد أسلوب أو مسار المنظمة أى البنك لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام مواردها المتاحة. وعلى ذلك تشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهجاً تسترشد به الإدارة فى صنع القرارات الرئيسية بشأن مجال أو مجالات التركيز أى الأسواق التى تستخدمها والمنتجات التى ستقدمها. وتصمم الإستراتيجية على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمنظمة أى البنك (الموارد، ونقاط القوة والضعف)، وبيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات). أما خطط العمل أو القرارات التفصيلية ذات المدى الأقصر، والمستخدمة لتنفيذ الإستراتيجية فتسمى تاكتيكات.

أولاً : لماذا تصمم الإستراتيجية ؟

يهدف تصميم الإستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجى إلى التكيف الرشيق مع المتغيرات فى بيئة المنظمة من خلال حسن توظيف الموارد ونقاط القوة، لاقتناص ما تهيئته البيئة من فرص وترقى أو تخفيف ما تفرضه من تهديدات. ومن ثم يمكن بلوغ الأهداف التى صممت الإستراتيجية كسبيل لبلوغها. وتحتاج المنظمات للإستراتيجية لعدة أسباب أهمها تحديد الإتجاه ومجالات التركيز، والتفوق على المنافسين أو على الأقل القدرة على مجاراتهم، وعلى المناورة فى بيئة تحفل بقيود وتحديات متنوعة.

وكلما زادت ديناميكية المتغيرات البيئية، أى توالت وزادت سرعتها زادت أهمية التخطيط الاستراتيجى، وتتأثر ديناميكية البيئة بالمتغيرات فى التكنولوجيا وفى أذواق وتفضيلات العملاء، وتحركات المنافسين الفاعلين. لذلك تحتاج المنظمة لاستراتيجية تتيح لها المواجهة السريعة والفاعلة لهذه المتغيرات. وستشمل هذه الإستراتيجية كل أنشطة المنظمة بدءاً من تدبير التمويل ومروراً بالحصول على مستلزمات الإنتاج وتصميم منتجات جديدة أو تطوير منتجات قائمة، وتحديث عمليات الإنتاج وتطوير أنشطة الترويج، وتعديل الأسعار وتهيئة قنوات توزيع أو تقديم جديدة للمنتجات، مع الحفاظ على القنوات الحالية بما يوسع نطاق التواجد السوقى للمنظمة.

ويفترض أن تعمد الإدارة فى صياغتها للإستراتيجية إلى تحديد الفجوة بين الوضع ا لحالى للمنظمة والوضع المستهدف، وحيث تكون الخطة الإستراتيجية هى السبيل لسد هذه الفجوة، وتنبع الإستراتيجيات من الأهداف طويلة الأجل للمنظمة. من الطبيعى أن تصمم الإدارة العليا أهدافاً تهيئ للمنظمة البقاء والنمو والاستمرار والربحية. وتتضمن أهداف المنظمة فى الأجل الطويل، أهدافاً للتسويق وتنبثق عن هذه الأهداف استراتيجيات التسويق. وهى السبل أو خطط العمل طويلة المدى التى تؤدى لبلوغ هذه الأهداف، ويتم تصميم وتطوير هذه الإستراتيجيات على ضوء متطلبات مواجهة المنافسة، وكذا على ضوء نقاط قوة وضعف المنظمة فى مجالات الأداء المختلفة بما فيها المجال التسويقى.

وكذلك تضم الأهداف الإستراتيجية (طويلة الأجل) للمنظمة أهدافاً للإنتاج والعمليات الخاصة بالإدارة المالية، والموارد البشرية وغيرها.

ثانياً : مدلولات أخرى لتعبير (إستراتيجى) :

ويشيع استخدام لفظ (إستراتيجى) فى أحاديث وكتابات عديدة. فقد يصادف أذناك أو عيناك تعبير مثل (عنصر إستراتيجى) وهذا ينصرف إلى عنصر حيوى للغاية فى كيان معين، ويؤدى غياب هذا العنصر لتعطل هذا الكيان. فمثلاً قد يؤدى نقص مسمار معين فى آلة لتعطلها كلية. وهناك تعبير (موقع إستراتيجى).

ثالثاً : مزايا التخطيط التسويقى الاستراتيجى فى البنوك :

وعلى مستوى التخطيط الإستراتيجى لوظيفة التسويق، يمكن عرض المزايا التالية:

2/1- خفض المفاجآت، فمن خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية، تتوافر للمنظمة معرفة أفضل بالمتغيرات فى مجالات مثل تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين، أسعار العملاء، أسعار مستلزمات للأداء التسويقى مثل التغليف والتخزين والنقل والدعاية.

2/2- يمكن تحديد الأسواق الجديدة المستهدفة وتحليلها وتوصيفها، وتطوير منتجات جديدة تناسبها، وبدلاً من مجرد الاستجابة كرد فعل للتغير فى حاجات أو رغبات العملاء، يمكن استشراف هذه التغيرات والإعداد الواعى لدخول أسواق جغرافية جديدة وجذب قطاع سوقى جديد من العملاء أو أكثر.

3/2- يمكن أن تتركز جهود تطوير المنتج الجديد على إشباع حاجات محددة تم رصدها فى السوق التى تخدمها المنظمة أو البنك. فبدلاً من تصميم منتجات.

رابعاً : عملية التخطيط الإستراتيجى فى البنوك :

وتركز عملية التخطيط الإستراتيجى على إستيعاب دروس الماضى وتحليل وتقييم موقف المنظمة الحالى من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات فى بيئتها الداخلية والخارجية. وهذا يقود إلى تصور واستشراف موقفها مستقبلاً – على مدى خمس سنوات تقريباً – لو استمرت على مزاولة نفس أنشطتها وتقديم نفس منتجاتها لأسواقها الحالية ***وتتضمن عملية التخطيط الاستراتيجى ما يلى :***

1- إستشراف لكل من المتغيرات البيئية وموقف المنظمة مستقبلاً – على مدى خمس سنوات تقريباً- إن هى استمرت على مزاولة نفس أنشطتها وتقديم نفس منتجاتها لأسواقها الحالية.

2- على ضوء المتغيرات البيئية المتوقعة محلياً وخارجياً، سياسياً، اقتصادياً، فنياً، ثقافياً، وإجتماعياً، هل يتعين تغيير الرسالة أو الأنشطة، أو الأهداف، وكيف تكون صياغة الأهداف. كيف نلحق بالمتغير السوقى أو الثقافى أو الفنى أو الإجتماعى...

إلخ، حتى لا يسبقنا ونتخلف عنه. كيف نتوقع المتغير ونشخصه كموات أو معاكس ونستعد له؟

3- تحديد الفجوة بين الموقف الحالى للمنظمة والموقف المستهدف. بمعنى آخر، تصميم الأهداف الإستراتيجية أو طويلة الأجل.

4- ومن ثم يمكن تصميم الإستراتيجيات البديلة كسبل أو مناهج يؤدى سلوك أنسبها إلى بلوغ الموقف المستهدف، أى تحقيق الأهداف المخططة.

وهنا يتضمن عادة ما يلى :

أ- أى الأنشطة أو مجالات النشاط سنمارسها؟

ب- أية منتجات وأسواق سنتعامل بها؟

ج- كيف ستنسجم أنشطة المنظمة لتهيئ إطاراً فاعلاً وكفؤاً للأداء.

د- ما هى الأولويات والخطوط المرشدة التى يتعين تحديدها ومراعاتها؟

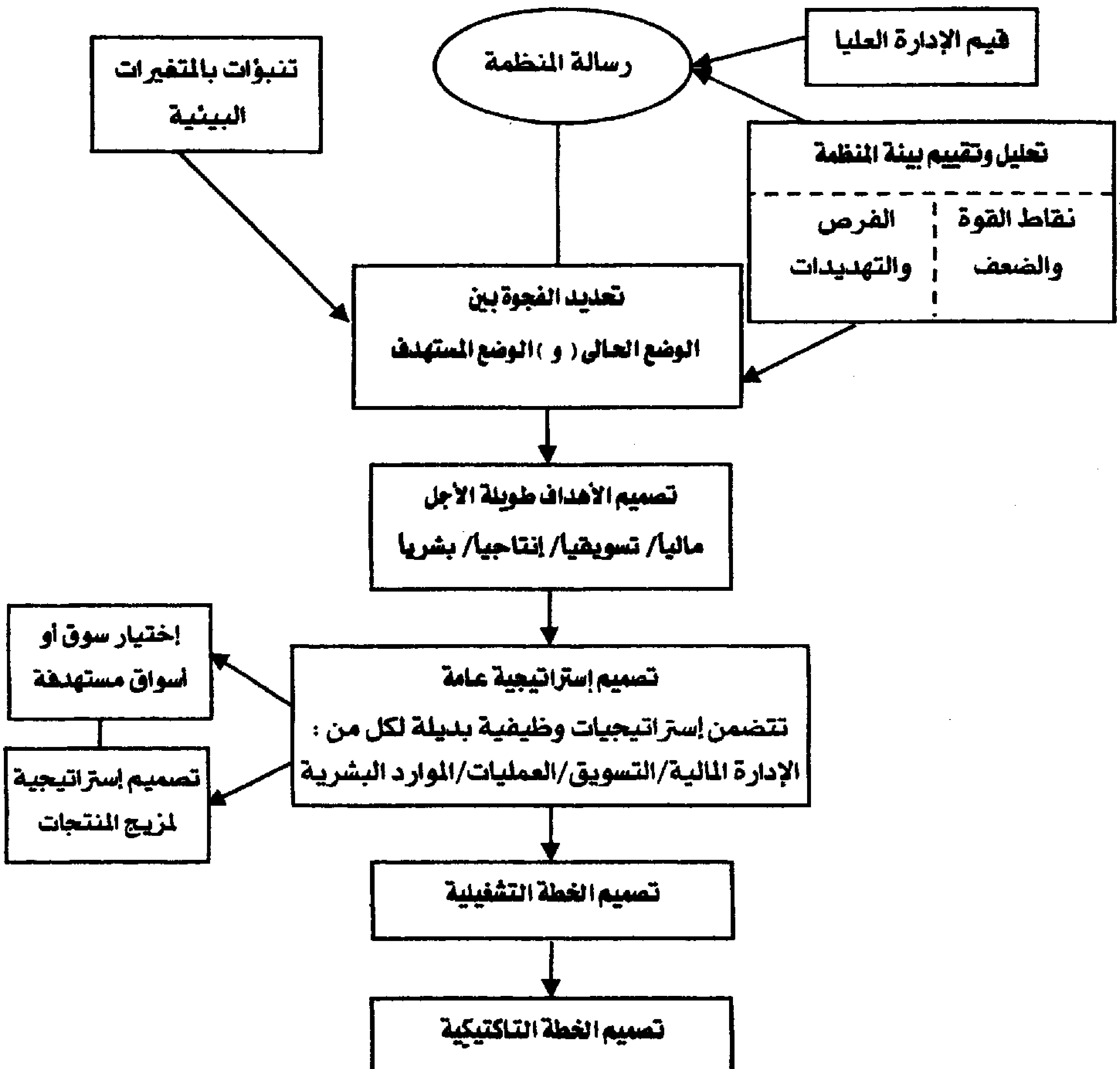
هـ- كيف سنتنافس فى مجالات نشاطنا وفى أسواقنا المستهدفة؟

هذا وتحدد الاستراتيجية العامة للمنظمة كيفية تناسق وتكامل عناصر المزيج التسويقى (المنتج – التسعير – الترويجى- التوزيع) فى دعم إستراتيجية التسويق، وفى تكاملها مع إستراتيجيات الإنتاج والإدارة المالية والموارد البشرية.

وهناك ثلاثة مستويات ضمن إستراتيجية المنظمة، أما المستوى الأول فهو الإستراتيجية الشاملة أو الخطة الإستراتيجية، وهى خطة طويلة الأجل تستمر لسنوات عديدة من خمس إلى عشر سنوات، توضح كيف ستبلغ المنظمة أهدافها الشاملة طويلة الأجل. وعادة ما تختص الإدارة العليا بهذه الإستراتيجية، وأما المستوى الثانى أو التالى فهو الخطة التشغيلية التى توضح كيف ستنجز المنظمة خطتها الإستراتيجية لكن على مدى زمنى سنوى، وهذه هى مهمة الإدارة الوسطى على حد كبير. وأما المستوى الثالث والأخير للخطة فهو الخطة التاكتيكية التى تحدد كيفية التنفيذ على مستوى الإدارة المباشر على أساس أسبوعى ويومى.

ويوضح النموذج التالى مخططاً مبسطاً لعملية التخطيط الإستراتيجى على مستوى المنظمة أى البنك.

عملية التخطيط الاستراتيجى على مستوى المنظمة



1- رسالة المنظمة :

فى البداية، هناك رسالة المنظمة التى تمثل غايتها أو الغرض الأساسى لها والأسواق التى ستخدمها ومجال نشاطها الأساسى، وفلسفة أداء هذا النشاط. وتمثل الرسالة هدفاً عاماً مطلقاً للمنظمة لا يتقيد بمدى زمنى محدد. وفى ضوء هذه الرسالة تشتق الأهداف طويلة الأجل (التى تغطى – عادة – فترة من سنتين إلى خمس سنوات) سواء كانت أهدافاً مالية أو تسويقية أو إنتاجية.. إلخ. وتتيح الرسالة بهذا الشكل لمديرى المنظمة وإن عملوا وفق برامج متنوعة – كل فى نشاطه – أن يتوجهوا لبلوغ نفس الغاية.

ويتأثر تحديد رسالة المنظمة وكذلك تصميم الأهداف المشتقة منها بقيم وإتجاهات وتوقعات الإدارة العليا للمنظمة. وتعبر القيم عن الأخلاقيات أو المعتقدات الأساسية الهامة لفريق الإدارة العليا. فهناك قيم مثل النزاهة، والإخلاص، والشرف والعمل الجاد، والإبداع واحترام العميل، وحب الخير العام، ويفترض أن تتوافر هذه القيم فى الفريق المثالى للإدارة العليا، وتؤثر القيم فى طبيعة ودرجة إسهام المدير ضمن فريق الإدارة من حيث أنها :

(أ) تدفعه لتفضيل سلوكيات وعوائد زمنية معينة على أخرى.

(ب) تؤثر فى أسلوب بحثه عن البيانات وفى تصنيفها وتفسيرها.

(ج) وتؤثر على استقباله وإدراكه للمعلومات والسلوكيات كأساس أو منطلق للتصرف.

وتسهم القيم بهذا الشكل فى تشكيل ثقافة المنظمة التى تتكون بدورها من معتقدات وتوقعات أعضاء التنظيم، وتتشكل التوقعات — إلى حد كبير — من الخبرات والتجارب السابقة، وتنقل من جيل لآخر.

وفيما يلى مثالاً إفتراضيا يوضح رسالة منظمة :

شركة (شريف) مقرها الرئيسى مدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية، تعمل فى مجال استكشاف واستخراج ونقل البترول والغاز الطبيعى وتقديم خدمات الطاقة المحركة للشركات بالسوق المصرية والأسواق العالمية. وتتمثل الأنشطة الثلاثة الرئيسية للشركة فى الحفر والإنتاج، خطوط الأنابيب، والخدمات البترولية. ويخدم نظامها لأنابيب الغاز الطبيعى محافظات الوجه القبلى، أما نشاط الخدمات البترولية فيتضمن خدمات الحفر، والنقل البحرى لمنتجات لبترولية عبر البحر الأبيض المتوسط.

كذلك يتأثر تحديد رسالة المنظمة بتحليل وتقييم المتغيرات فى بيئة المنظمة الخارجية. فمثلاً قد توضح المؤشرات الاقتصادية، السياسية، أو الثقافية إن مجال أعمال أو نشاط معين يعد واعداً ويمكن أن يزدهر مستقبلاً. وهذا قد يجذب مؤسسو المشروع أو طاقم الإدارة العليا لإختيار هذا النشاط كمحور لأعمال المشروع أو المنظمة مستقبلاً، والعكس صحيح إلى حد كبير.

2- أهداف المنظمة الاستراتيجية :

يتعين تصميم أهداف إستراتيجية طويلة الأجل تهيئ إطاراً لعمل الإدارة بما يؤدى لبلوغ غايتها أو تحقيق رسالتها. ويتطلب الأمر أن تكون هذه الأهداف أكثر تفصيلاً من الصياغة العامة للرسالة، وإلا ظلت عامة فى صياغتها بحيث يصعب تنفيذها.

يحدد الهدف الإستراتيجي، توجهات محددة للمنظمة ويعكس مدى مهارتها فى التفاعل مع بيئتها، وبشكل عام يفترض أن يتسم الهدف الإستراتيجي بما يلى :

أ- الوضوح والتحديد، بحيث لا يتضمن توجهات عامة غامضة.

ب- أن يكون عملياً، ممكن البلوغ أو التحقق، ويمكن قياس مدى تحققه.

ج- أن يكون قابلاً للقياس، أو أن يهيئ مقياساً للأداء يفيد فى التقييم.

د- أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها.

هـ- أن ينسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمنظمة.

و- أن يصلح أساساً لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه.

3- التنبؤ ودوره فى عملية التخطيط الإستراتيجي :

يتيح التنبؤ معلومات ومؤشرات تسترشد بها الإدارة فى تصميم كل من الأهداف والاستراتيجيات، ويمكن تصنيف طرق التنبؤ تحت تقسمين رئيسيين :

يضم التقسيم الأول طرق التنبؤ النوعية (Prediction) مثل :

(أ) طريقة (دلفى) (Delphi) القائمة على الاسترشاد بآراء خبراء منتقين فى مجال الصناعة موضع التنبؤ.

(ب) طريقة إثارة الأفكار أو العصف الذهنى (Brainstorming).

(ج) التقديرات أو التوقعات الشخصية للمديرين والقائمة على خبراتهم.

ويضم التقسيم الثانى طرق التنبؤ الكمية (Forecasting) التى تشمل :

(أ) تحليل السلاسل الزمنية متضمنة المتوسطات المتحركة والتلطيف الأسى (Exponential Smoothing)، وإسقاط الإتجاه (Trend Projection).

(ب) النماذج السببية (Causal) التى تحلل العلاقة بين العوامل والمتغيرات الاقتصادية والسوقية وبين اتجاهات الطلب. وتتضمن نماذج تحليل الإرتباط، وتحليل الإنحدار، ونموذج الاقتصاد القياسى، وتحليل دورة حياة المنتج.

وفى التخطيط الإستراتيجى، تزيد الحاجة لطرق التنبؤ النوعية سالفة الذكر، فهى الأساس لبناء سيناريوهات للتعامل مع تطورات أو متغيرات بيئية متوقعة.

خامساً : التخطيط الاستراتيجى لمنظمة متعددة الأنشطة :

تتعدد الأنشطة فى بعض المنظمات. فمثلاً تعمل شركة (ميتسوبيشى) فى أنشطة متعددة منها : صناعة السيارات، محطات توليد الكهرباء، صناعة المصاعد الكهربائية وتعليب الأسماك. أما شركة (جنرال موتورز) فتتعدد أنشطتها لتشمل صناعة السيارات، وحدات الإنسان الآلى، والحاسبات الآلية، إضافة إلى خدمات مالية فى أسواق الولايات المتحدة الأمريكية والفلبين واستراليا وجنوب أفريقيا.

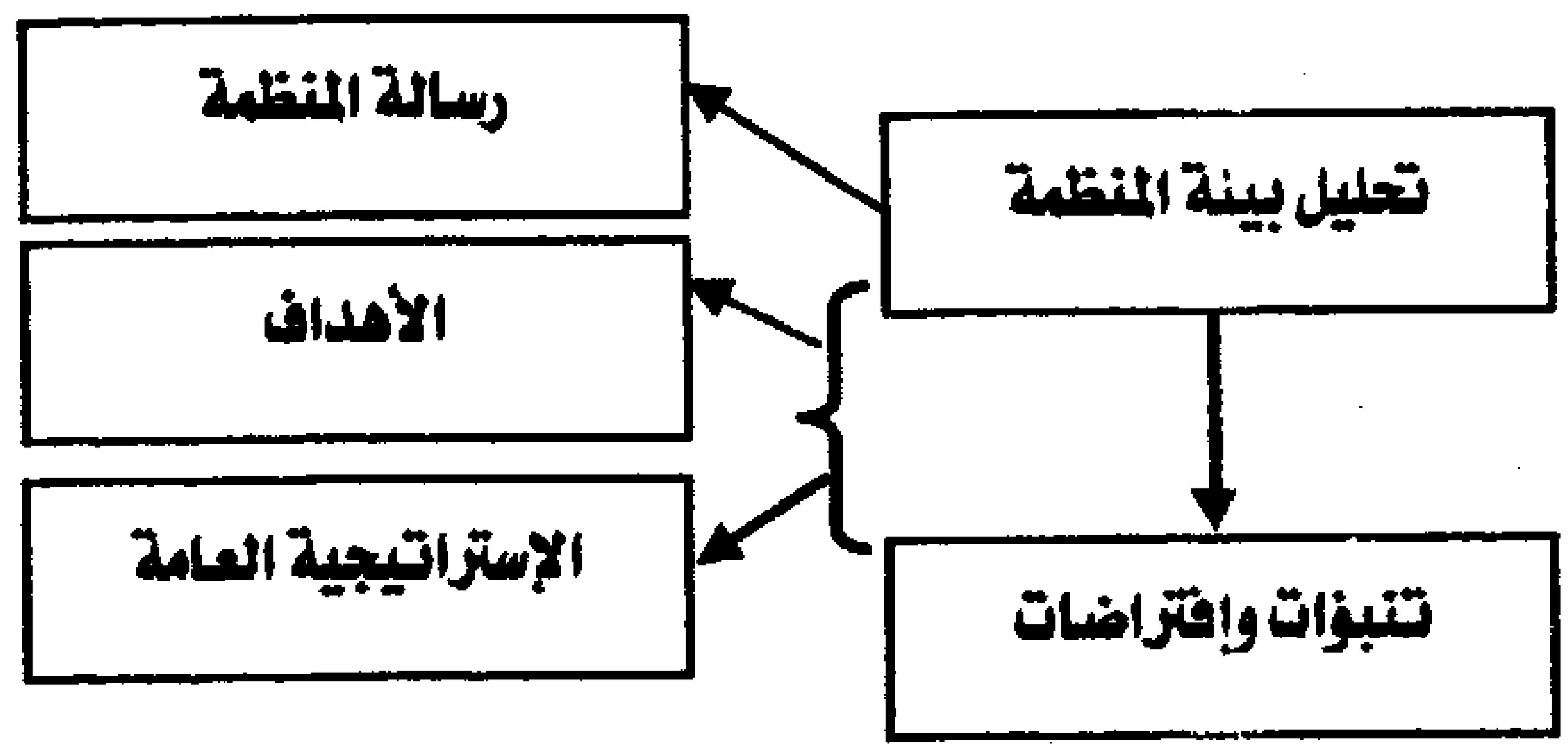
وحيث تتعدد أنشطة المنظمة نكون بصدد حافظة أنشطة المنظمة، ويعتبر كل نشاط بمثابة وحدة أعمال Business Unit تضم بدورها إدارات أو وحدات تنظيمية تختص كل منها بوظيفة معينة، وحيث يقدم كل نشاط منتجات متشابهة. فمثلا3ص فى نشاط السيارات يقدم المصنع أو المصانع سيارات ركوب بطرز متعددة، وحافلات، وسيارات نقل، ويكون لكل وحدة أعمال رسالتها، أهدافها، استراتيجيتها، منتجاتها، سوقها أو أسواقها، المستهدفة، ومنافسيها.

ويجرى تصميم إستراتيجية عامة للمنظمة تصمم على ضوئها استراتيجية لكل نشاط على حدة، وتتضمن بدورها استراتيجية لكل وظيفة من وظائف هذا النشاط (إدارة مالية – تسويق – إنتاج وعمليات – موارد بشرية).

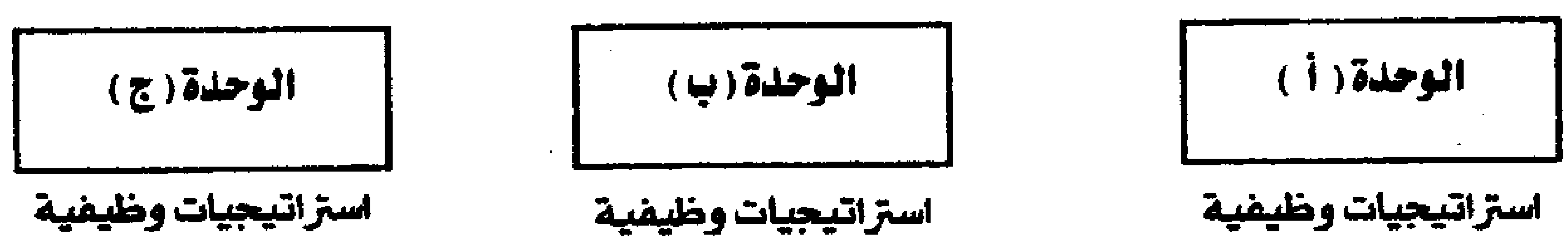
ويوضح النموذج التالى، مثالاً لإستراتيجية شاملة لمنظمة متعددة الأنشطة :

إستراتيجية عامة وإستراتيجيات متضمنة لوحدات نشاط

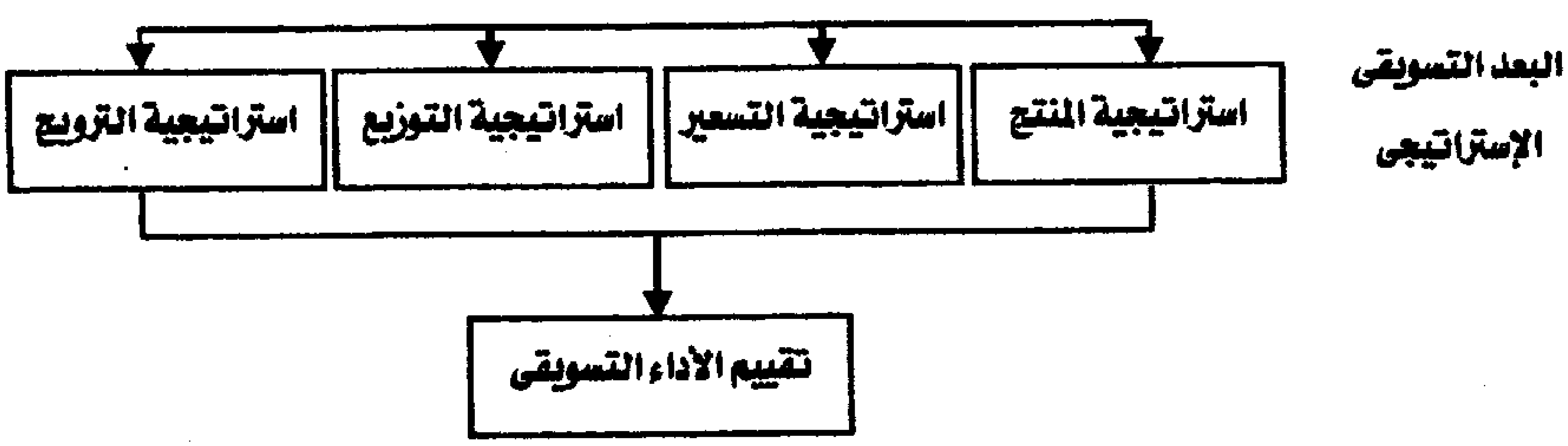
فى منظمة متعددة الأنشطة



استراتيجية أعمال لكل وحدة نشاط



(إدارة مالية — إنتاج وعمليات — تسويق — موارد بشرية — بحوث وتطوير)



تصمم الاستراتيجية العامة الأشمل أو العليا للمنظمة على ضوء رسالة المنظمة. وتعنى بتقدير الموارد اللازمة لكل وحدة نشاط استراتيجية على حدة (SBU) كما تعنى بالتخصيص المرن للموارد على وحدات النشاط هذه. لأنه تخصيص يفترض أن يكون حساساً للمتغيرات المتوقعة فى بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. فمثلاً إذا إتجهت إنتاجية أحد الأنشطة للإنخفاض بينما بدا نشاطاً آخراً واعداً، يمكن خفض الموارد المخصصة للنشاط الأول وتوجيهها للنشاط الثانى (الواعد) كما تعنى الإستراتيجية العامة للمنظمة بكامله أنشطة المنظمة والتنسيق بينها.

وتعنى الاستراتيجية التى تصمم لكل نشاط أو وحدة أعمال بتحديد سبل إدارة وظائف الإدارة المالية، الإنتاج والعمليات، التسويق، والموارد البشرية، والبحوث والتطوير، وتتضمن إستراتيجية التسويق إستراتيجيات للمنتج، التسعير، التوزيع، والترويج، ويفترض أن يكون التوجه الاستراتيجى هنا مركزاً على إشباع حاجات العميل ومساعداً على دعم القدرة التنافسية للمنتج أو المنتجات وعلى خلق وتنمية واستمرار ميزة تنافسية أو أكثر. ويفترض أن يؤدى تصميم وتنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية لكل وحدة نشاط أو أعمال إلى فاعلية تنفيذ مجمع إستراتيجيات المنظمة ككل أى فاعلية تنفيذ الإستراتيجية العامة أو الأشمل. وفوق هذا كله فإن تصميم إستراتيجية لكل وحدة نشاط على حدة يمكن أن يقلل من طول خطوط الاتصال ومعوقاته على نطاق المنظمة ككل.

سادساً : العلاقة التبادلية بين التسويق، والتخطيط الاستراتيجى :

يلعب التسويق دوراً رئيسياً فى عملية التخطيط الاستراتيجى على مستوى المنظمة، برغم أنه فى بعض المنظمات قد يكون دور التسويق هامشياً، أو تكون علاقته هشة بالوظائف الأخرى. فالتسويق هو كاشف ومقيم لظروف السوق، والعاملون به هم المعنيون بتصميم وتطوير أفكار لمنتجات جديدة، وتقييم الفرص والتهديدات البيئية المحيطة، وفضلاً عن ذلك فإن التسويق يقدم معلومات لازمة لكل من المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة، لا سيما لإدارة الإنتاج والعمليات.

ولإتمام عملية التخطيط الإستراتيجى يتعين أن تتوازن أهمية وفاعليات التسويق وباقى الوظائف الأخرى فى علاقة أخذ وعطاء مشتركة ومخلصة علاقة تشمل تبادلاً للرؤى والتوقعات والمعلومات الدقيقة. ولعل تعثر بعض الشركات فى الأسواق المحلية أو الخارجية يرجع إلى أن بعض الوحدات التنظيمية –فى علاقاتها التبادلية – تفتقر إلى معلومات دقيقة، كاملة، ومحدثة عن السوق. أو أنها لا تتبادل هذه المعلومات مع غيرها من الوحدات التنظيمية. وقد يعتقد بعض المديرين أن حجب المعلومات عن زملائه سيساعده أو يغطى بعضاً من أوجه قصوره أو فشله. إن توازن أهمية ووزن الوحدات التنظيمية التى تؤدى وظائف المنظمة الرئيسية ومنها وظيفة التسويق يعد أمراً هاماً فى عملية التخطيط الإستراتيجى، فمثلاً إن كان دور التسويق وتأثيره محدوداً إزاء باقى

الوظائف بالمنظمة، ستهمل البيانات التى يقدمها للإدارات الأخرى. وقد تعمد هذه الإدارات إلى تحجيم أو تجاهل ما يقدمه التسويق من بيانات أو ما يتوقعه من مشكلات تستدعى تحركاً جدياً فى توقيت محدد.

سابعاً : تصميم إستراتيجية التسويق فى البنوك :

يتضمن التخطيط التسويقى الإستراتيجى ست خطوات رئيسية هى :

1- تحليل موقف المنظمة وفرصتها أو فرصها السوقية.
2- تصميم الأهداف التسويقية الإستراتيجية.
3- تحليل السوق أو الأسواق المستهدفة.
4- تصميم إستراتيجية المزيج التسويقى.
5- تصميم خطط تسويقية سنوية.
6- متابعة وتقييم تنفيذ الخطة.

1- تحليل موقف المنظمة وفرصتها أو فرصها السوقية(*) :

وهذا يعنى مراجعة لبرنامج التسويق الحالى للشركة أو البنك ماذا نفذ منه؟، وكيف؟، وما هو وضعه؟ ومدى فاعليته الآن؟ ومن ثم يمكن تحديد كيف يمكن أن يكون أداء البرنامج مستقبلاً، وعادة ما يتضمن تحليل الموقف تحليلاً لبيئة المنظمة الداخلية، وكذلك لبيئتها الخارجية، مثل السوق، والمنافسة والمتغيرات أو العوامل الثقافية/ الإجتماعية/ السياسية/التشريعية/ الفنية/ .. إلخ. فكلها عوامل مؤثرة تشكل وتوجه جهد المنظمة التسويقى. كذلك يتضمن تحليل الموقف مراجعة مفصلة للمزيج التسويقى الحالى أى للمنتج، والتسعير، ونظام التوزيع متضمناً الموردين والموزعين، والبرنامج الترويجى.

من ناحية أخرى يتعين – فى تحليل موقف المنظمة – تحليل الفرصة أو الفرص السوقية، وهذا يتطلب جمع وتحليل بيانات عن السوق المستهدفة من حيث :

(*) Market Opportunities.

(أ) السكان أو العملاء الحاليون والمرتقبون (بحسب التوزيع الجغرافى، الدخل، السن، الجنس).

(ب) مزيج المنتجات الحالى للمنظمة وانطباعات العملاء عن كل منها ووضعها التنافسى بالسوق).

(ج) المنافسون، منتجاتهم وسياساتهم التسويقية.

(د) مبيعات المنظمة بحسب كل منتج والفترات الزمنية والمناطق الجغرافية.

(هـ) تقييم الخطط التسويقية السابقة من حيث مدى نجاحها والمشكلات أو نواحى القصور التى تكون قد عوقتها.

1- إكتشاف الفرصة السوقية :

يتوقف نجاح المنظمات – لحد كبير – على مدى المبادرة لإدراك الفرصة أو الفرص السوقية، والقدرة على تطوير الإستراتيجية المناسبة لاقتناصها، ثم القدرة على تنفيذ هذه ا لإستراتيجية بكفاءة.

ونعرض فى هذا الصدد لنقطتين أساسيتين، أما الأولى فهى تعريف الفرصة السوقية، وأما الثانية فعن طيفية تحليل هذه الفرصة.

ويعرض النموذج التالى – بتركيز وإيجاز – لتسلسل مراحل عملية التخطيط التسويق الإستراتيجى، وفقاً لأكثر المداخل شيوعاً بهذا الصدد.



عملية التخطيط الإستراتيجى

وطبعاً لا تستخدم كل المنظمات هذا الأسلوب فى التخطيط التسويقى الإستراتيجى ولكن هذه المراحل تمثل نموذجاً عاماً مرشداً، وإذا ما استخدمت بتمكن وخيال يساعدان على تصميم بدائل وافرة وجميلة، فإنها تساهم فى تعزيز نجاح واستمرار المنظمة.

2- الفرصة السوقية :

الفرصة السوقية هى مجال يمكن أن تتمتع فيه المنظمة (أو المسوق) بميزة تنافسية فى السوق تجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جذبها للعملاء، ويجئ الإستحواذ على هذه الميزة وليداً لتحليل مشكلات وإتجاهات الناس أو حاجاتهم ورغباتهم غير المشبعة أو ناقصة الإشباع وهى حاجات دائمة التغير. ليس هذا فقط بل يتطلب الأمر استخدام التفكير الابتكارى فى مجال أو أكثر يهيئ التميز التنافسى لتهيئة وتعزيز الفرصة السوقية.

وتحليل فرصة السوق هى الخطوة المبكرة فى عملية التخطيط التسويقى الإستراتيجى. وعالم الأعمال ملئ بفرص لا حصر لها. فالحاجات والرغبات الإنسانية متعددة ومتجددة. كما أن هناك مشكلات بيئية متعددة ومتجددة أيضاً فى معظم مجالات الحياة، فى الصناعة، فى النقل، فى الاتصالات، فى الأداء الإدارى الحكومى، وفى الزراعة، والمنظمات التى تستطيع تحليل هذه المشكلات واستشراف الفرصة أو الفرص السوقية وتطوير تكنولوجيا أو منتجات جديدة، تكون لها فرصة عظيمة للنمو والربحية.

ويمكن الإفادة من الفرصة السوقية بتصميم وتطوير سلع أو خدمات جديدة تعالج مشكلات الناس أو تشبع حاجاتهم ورغباتهم. وهذه بعض أمثلة على ذلك :

1/2- سبقت شركة (سيتجر) منافساتها وابتكرت آلة حياكة يدوية تدار بالبطارية الجافة، وهكذا يمكن استخدامها فى حياكة ستارة أو إسورة قميص أو فستان أو ملاءة سرير، وما إلى ذلك دون فك ونقل الشئ المراد حياكته، كما أنها لا تشغل حيزاً كآلة الحياكة العادية.

2/2- سبق بعض البنوك منافسيه وابتكر نظام الخدمة المصرفية التليفونية Tel Banking حيث يستطيع العميل أن يقتضى عديداً من خدماته المصرفية – على مدى 24 ساعة – دون أن ينتقل لفرع البنك، وذلك بتزويد العميل بجهاز يلحق بتليفونه ويوصل بالحاسب المركزى للبنك والمبرمج القديم خدمات معينة مثل تحويل مصرفى لمبالغ من حساب العميل إلى حساب آخر أو أكثر أو إعلام العميل عن حركة حسابه..إلخ.

3/2- بادر بعض البنوك إلى تزويد كبار العملاء – إن لم يكن لديهم حاسبات شخصية – بنهايات طرفية للحاسب فى مكاتبهم أو منازلهم متصلة بالحاسب المركزى للبنك ليستخدموها فى اقتضاء عملياتهم المصرفية، وتسمى هذه الخدمة Home Banking.

4/2- مع تواتر حالات خطف النساء والبنات أو الإعتداء عليهم ونشوء حاجات غير مشبعة للأمن الشخصى – إبتكرت بعض الشركات الأمريكية والبريطانية أدوات للحماية الشخصية مثل :

(أ) عبوات تفرز سائلاً أخضر اللون ليرش على المعتدى ولا يزول اللون إلا بعد أسبوع.

(ب) عبوات تفرز سائلاً يصيب المهاجم بالعمى المؤقت.

(جـ) عبوات تفرز سائلاً يصيب المهاجم بإغماء مؤقت.

5/2- مع تزايد أعباء الشرطة الحكومية وإتساع المفهوم الأمنى ليشمل الأمن الجنائى والإجتماعى والسياسى والاقتصادى ومع تزايد الرقعة الجغرافية التى يتعين أن تغطيها الشرطة الحكومية ومحدودية موازنات الشرطة واستشعار البعض لأهمية استكمال إشباع حاجات الأمان، ظهرت شركات الأمن الخاصة فى مصر ودول أخرى كثيرة.

وفى الولايات المتحدة الأمريكية تدفع وزارة الإسكان لشركات أمن خاصة لحراسة السكان فى مناطق أكثر تعرضاً للجريمة، وتستخدم مدينة (نيويورك) حرساً خاصاً للإشراف على الأمن فى قطارات المترو ومحطاتها، ولاشك أن أول شركة تنشأ فى مجتمع ما لتقديم هذه الخدمة تكون قد حددت لنفسها هذه الفرصة السوقية واقتنصتها وهى تظل متمتعة بها إلى أن يتكاثر عليها منافسوها.

6/2- فى منتصف الثمانينات لم توفر شركة النصر لصناعة السيارات قدراً كافيا من قطع الغيار لسيارتها (فيورا). وهكذا ظهرت فرصة سوقية لبعض تجار قطع غيار السيارات فاستوردوها وباعوها – بسهولة – بأسعار عالية نسبياً.

7/2- فى يونيو 1985 قررت الحكومة المصرية إغلاق مصانع الطوب الأحمر نهائياً، وكان هو عماد صناعة البناء فى مصر تقريباً، وهيأ ذلك فرصة سوقية كبيرة لمصانع الطوب الأسمنتى والطوب المفرغ.

8/2- فى أوائل الثمانينات أفرزت البيئة الثقافية المصرية إتجاهاً متزايداً من السيدات والآنسات لإرتداء الزى الإسلامى. ولم يكن هناك عرض كاف من هذا الزى بالمتاجر. وهيأ ذلك فرصة سوقية لمصانع ومتاجر بدأت محدودة العدد مقتنصة هذه الفرصة ثم توسعت كثيراً بعد ذلك.

9/2- إبتكار أسلوب أفضل لتقديم الخدمة، مثل إتجاه بعض البنوك لإتاحة الفرصة للعميل أن يقتضى خدماته – فى قاعة التعامل من خلال حاسبات آلية شخصية بدلاً من مجرد الإنتظار فى الصف للتعامل مع موظف الشباك، ومثل التقليد الذى ابتدعه أحد المطاعم المصرية (مطعم جحا) خلال العصر الذهبى لأغانى أم كلثوم بإدارة شرائط لهذه الأغانى لرواده، كأحد عناصر جو ممتع للخدمة.

تظهر الفرص السوقية وتتجدد بفعل تغير حاجات ورغبات وأذواق وإتجاهات الناس، وتأثيرات المنافسة، و تكون الاستجابة لمثل هذه المتغيرات بإحدى أو بعض الصور التالية :

(أ) تقديم منتجات جديدة فى الأسواق الحالية أو القائمة.

(ب) تقديم منتجات حالية أو قائمة فى أسواق جديدة.

(جـ) تقديم منتجات جديدة لفتح أسواق جديدة.

(د) زيادة قدر المبيعات من نفس المنتج الحالى بنفس السوق الحالية.

ويعتمد النجاح التسويقى للمنظمة على مدى حساسيتها ورصدها أو إستشرافها للفرصة أو الفرص السوقية، ومن ثم إدراكها وتحليلها، ومن ثم قدرة المنظمة على تصميم وتطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات مناسبة الإقتناص الفرصة، والقدرة على التنفيذ الفاعل والكفء للإستراتيجية المختارة.

3- كيفية تحليل الفرصة السوقية :

حتى تستطيع المنظمة أن تحدد ما إذا كانت تستطيع اقتناص الفرصة السوقية والإفادة منها، يتطلب الأمر فحصاً لكافة العوامل المؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر، إيجاباً أو سلباً على مستقبل عمليات المنظمة. ويتضمن ذلك تحليلاً للبيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذا تحليلاً للبيئة الخارجية التى تهيئ فرصاً أو تفرض تهديدات، ومن ثم يمكن تحديد التوجهات التصحيحية اللازمة لترشيد تحركات المنظمة مستقبليا.

1/3- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

فى هذا الصدد يتعين متابعة وتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية المؤثرة على أداء المنظمة بهدف كشف نقاط القوة أو الضعف. ومن ثم يمكن تحديد مجالات استخدام نقاط القوة وكيفية استخدامها، وكذلك متابعة وتقييم مجالات الضعف تمهيداً لتداركها أو تحييدها.

وتشتمل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة التى يتعين تحليلها، ما يلى :

1) مدى ومستوى الكفاءة المهنية الإدارية لأطقم الإدارة فى مستوياتها الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، و الذى يؤثر على فاعلية تصميم نظم الإدارة وتنفيذها وتقييمها وتطويرها.

2) مدى توفر نظم إدارية فعالة فى مجالات وظائف المنظمة الأساسية فى الإدارة المالية، الإنتاج والعمليات، التسويق، والموارد البشرية، ومدى توافر نظام المعلومات.

3) مدى فاعلية الهيكل التنظيمى من حيث كفاية الوحدات التنظيمية وتناسب مستوياتها التنظيمية مع عبء العمل بها، وتوازن هيكل العمالة بحيث لا تكون هناك عمالة زائدة فى بعض الوحدات التنظيمية، مع نقص واضح فى وحدات أخرى، ومدى وضوح وتحديد الإختصاصات، وبساطة الإجراءات..إلخ.

4) مدى فعالية نظام الإنتاج وهيكل التكنولوجيا من حيث طرز الآلات وعمرها الإنتاجى، ولا يكفى مجرد شراء خط إنتاجى جديد أو أكثر. وإنما يتعين

توافر نظام متكامل يضمن فاعلية إعتبارات إنتاجية أساسية مثل تحميل التجهيزات وجدولة عملياتها وصيانتها ومراقبة الجودة. هذا فضلاً عن مدى كفاية استغلال الطاقة الإنتاجية ومدى مرونة تجهيزات وعمليات الإنتاج لمسايرة متغيرات سوقية وفنية محتملة وما إلى ذلك.

5) مدى فاعلية نظام التسويق، فى مجالات مثل درجة قبول السوق للمنتج أو مزيج المنتجات، مدى طول دورة حياة المنتج الطاقة الاستيعابية للسوق، تطور حجم المبيعات، مدى كفاية منافذ توزيع السلع أو تقديم الخدمات أو الفروع، وحالة مبانيها، ومساحاتها، وتجهيزاتها وتخطيطها الداخلى وأساليب العرض، مدى فاعلية نظم النقل والتخزين، مدى كفاءة العاملين والعاملات فى مجالات البيع والإعلان وبحوث التسويق، وشهرة المنظمة أو صورتها الذهنية لدى جمهورها.

6) مدى سلامة المركز المالى للمنظمة من حيث كفاية رأس المال والتدفقات المالية الداخلية، العائد على الاستثمار والسيولة والربحية، الإحتياطيات، مدى تناسب توزيع رأس المال بين الأصول الثابتة والمتداولة، مدى مرونة وفاعلية تخصيص الأموال على مجالات الإنفاق، ومدى فاعلية قرارات الاستثمار، وما إلى ذلك.

7) مدى فاعلية الموارد البشرية، من حيث كفايتها وتوافر التخصصات اللازمة والأعداد الكافية ومستويات المهارة المناسبة ومعدل دوران العمالة، ودرجة الولاء للمنظمة، مدى سلامة علاقات العاملين ببعضهم وبالإدارة، مدى فاعلية نظم الاختيار والتعيين والتدريب والحفز وتقييم الأداء والمسار الوظيفى، والنقل والترقية، وما إلى ذلك.

8) مدى وجود برامج وتخصصات كافية للبحوث والتطوير بما يساعد على تطوير المنتجات وخفض تكاليف الشراء والتخزين والإ؟نتاج والتعبئة والتغليف ومراقبة الجودة والنقل والترويج ومدى إسهام البحوث والتطوير — إن وجدت ومن خلال الإبتكار فى تحسين ودعم مستوى الجودة ونظم التكاليف والتسعير والتوزيع والترويج.

9) مدى توافر ثقافة ثرية وفاعلية على مستوى المنظمة، وحيث تتآلف ثقافة ا لمنظمة من مجموعة فلسفات وأفكار ومبادئ وقيم تنشرها الإدارة بين العاملين، لتحثهم على سلوكيات تسهم فى أداء فعال على النطاق الفردى والجماعى.

10) مدى فاعلية التخطيط الإستراتيجى وهو ما يتوقف – على حد كبير – على كفاءة كل من طاقم الإدارة العليا ونظام المعلومات ونظام التنبؤ.

ويفرز تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تشخيصاً لنواحى قوتها وضعفها، وما تستطيع أن تؤديه، وطبيعة وحجم القيود التى قد تتواجد والتصحيحات اللازمة. ويشكل هذا التحليل أساساً لما يمكن أن تؤديه المنظمة قبل وضع أية توجهات إستراتيجية قادمة.

2/3- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة :

يتضمن تحليل بيئة المنظمة الخارجية مراحل يتم فيها جمع بيانات أو معلومات ثم تحليلاً وتقييماً لعوامل بيئية خارجة عن نطاق السيطرة، ويمكن أن تؤثر على المنظمة إيجاباً أو سلباً، بدرجة أو بأخرى. ويفيد تحليل البيئة الخارجية فى تصميم الأهداف. إذا أنه يساعد على جعل الأهداف واقعية وعملية طالما صممت ونفذت على ضوء استشراف متغيرات مستقبلية، كما يساعد على تصميم الإفتراضات اللازمة للتنبؤ بحجم الطلب وتوزيعه جغرافياً أو زمنياً، وبتوجهات المنافسين، والمشرعين، والسياسيين، وما إذا ذلك من تطورات مؤثرة على نجاح المنظمة أو تعثرها.

ويتضمن تحليل البيئة الخارجية كلا من (أ) الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة والمنافسة بها أو ما يسمى بالتحليل الجزئى (Micro)، و(ب) البيئة الأشمل المحيطة بالمنظمة أو ما يسمى بالتحليل الكلى (Macro) والتى تنقسم عناصرها ومتغيراتها إلى اقتصادية / سياسية/إجتماعية/ثقافية/ تشريعية/ تكنولوجية أو فنية/ سوقية..إلخ.

1/2/3- التحليل على مستوى الصناعة :

يشير تعبير الصناعة فى هذا الصدد إلى كل المنظمات التى تعمل فى مجال النشاط الذى تنتمى إليه المنظمة التى تخطط لنفسها استراتيجياً. فمثلاً، ينتمى الفندق إلى صناعة السياحة، والبنك إلى الصناعة المصرفية، وتنتمى شركة للغزل والنسيج إلى صناعة الغزل والنسج.

وفى هذا الصدد يتناول التحليل النقاط التالية :

أ- ما هو عدد المنظمات المنافسة التى تنتمى لنفس الصناعة ؟

ب- كم منها يسوق منتجات محلية وكم يسوق منتجات مستوردة ؟

ج- هل ينتجون أم يسوقون فقط ؟

د- هل يسوقون محلياً أم خارجياً أم محلياً وخارجياً؟

هـ- ما هى نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم؟

و- ما هى المزايا التنافسية التى تتمتع بها بعض المنظمات ضمن نطاق هذه الصناعة ؟

ز- ما هو ترتيبنا بين هذه المنظمات ؟

ح- هل يدخل منافسون جدد، وما هو معدل التزايد فى هذا الصدد؟

ط- هل هناك عقبات تحول دون دخول منافسين جدد، ما هى وما درجة حدتها؟

ك- من هم الموردون الذين يعتمد عليهم فى نطاق هذه الصناعة، وما هى خصائصهم، ونقاط إرتكازهم (المنتج/ السعر/ الترويج/ منافذ التوزيع/ الخدمات).

ل- ما هى نقاط قوتنا التفاوضية إزاءهم؟

ويعد تحليل المنافسة مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والقيود، يمكن أن تسفر هذه العملية عن تحديد المنافسين الضعفاء وحيث يسهل الاستحواز على السوق أو الأسواق التى يخدمها هؤلاء المنافسون. كما يمكن أن تؤدى لتحديد المنافسين الأقوياء، حيث يصعب الإستحواذ على السوق. وقد حدث ذلك لإحدى الشركات الأمريكية العاملة فى مجال صناعة أجهزة التليفزيون. حاولت الشركة أن تنوع منتجاتها إلى تجهيزات تباع لمن يريدون الاشتراك فى كوابل لاستقبال محطات تليفزيون معينة بمقابل. وقد فشلت خطتها لأنها أساءت تقدير نقاط قوة منافسيها فى مجال كابلات محطات التليفزيون فلم تساير التقدم التكنولوجى الذى أحرزه منافسوها فى هذا المجال.

وقد حدد (Porter) خمس قوى تنافسية أساسية فى مجال نشاط المنظمة يتعين أن يراعيها المخطط الاستراتيجى التسويقى، وهى كما يلى :

(1) تهديدات من منافسين جدد يدخلون النشاط :

إن إحتمال دخول منافس جديد أو أكثر للسوق يمثل تهديداً رئيسياً للمنظمة القائمة. فهذا لن يؤدى فقط لزيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية، لكنه سيخلخل هيكل الأسعار بالسوق، وهذا بدوره سيمثل تهديداً خطيراً للربحية. ومع ذلك فهناك عوامل تقلل من حدة دخول منافس جديد أو أكثر للسوق. فالمنافس الجديد عندما يدخل للسوق سيتحمل هيكل تكلفة لرأس المال وعبء تكوين شبكة علاقات مع موردين ومع موزعين. وهو أيضاً يواجه من سبقه للسوق ويكون صورة متميزة وهيأ لنفسه مركزاً سوقياً معيناً وأخيراً فإن دخول السوق يخضع لضوابط تضعها منظمات حكومية معينة بإعطاء تراخيص مزاولة النشاط أو حق الامتياز.

(2) صراع المنافسين :

من المهم أن يأخذ المخطط الإستراتيجى التسويقى بإعتباره عدد وأحكام المنافسين. فهذا قد يهيئ مؤشرات لنطاق وحدة المنافسة. ففى كثير من أسواق الأعمال قد يتواجد إحتكار القلة. وحيث يكون مستوى المنافسة متوسطاً برغم وجود منظمات كبيرة من حيث أحجامها ورؤوس أموالها. وفى أسواق أخرى تتواجد أعداد كبيرة من المنافسين الصغار يتنافسون بضراوة خصوصاً على السعر. وتتواضع قدرة هذه المنظمات على تغيير هيكل الطلب بالسوق لصالحها لصغر حجمها ومحدودية مواردها المالية.

إن تحليل الفرص والتهديدات يعد حيوياً بالنسبة لبقاء أو استمرار منظمة الأعمال وهو أمر يجب أن يكون محور اهتمام الإدارة العليا، وكذا مستويات الإدارة الأخرى.

(3) خطر المنتج البديل :

وهناك خطر آخر يتمثل فى المنتج الذى يدخل السوق ليحل محل منتج قائم لمنظمة أو مسوق ما. فإذا كان المنتج البديل فاعلاً فى إشباع حاجة أو رغبة قائمة بالسوق، وكان سعر المنتج القائم مرتفعاً أو يرتفع فإن المنتج الجديد البديل يمثل تهديداً خطيراً للمنتج القائم، سيكون بديلاً عملياً له. فمثلاً فى نشاط الإنشاءات – منذ

سنوات – كان سعر الصندوق المعدنى لتوصيلات الكهرباء آخذاً بالإرتفاع، بينما ظهر مثيلاً له من البلاستيك يؤدى نفس الوظيفة وبسعر أقل. وسرعان ما اتسع إحلال المنتج البلاستيكى بدلاً من المنتج المعدنى. لاشك أن نجاح مثل هذا البديل سيؤدى لتزايد الطلب عليه على حساب نظيره المعدنى. ويصدق هذا أيضاً فى مجال صناعة السيارات حيث تتزايد معدلات استخدام أجزاء بلاستيك بدلاً من أخرى معدنية. خذ مثالاً آخر عندما ظهر البديل الورقى لمنديل القماش، لقد إنكمش الطلب كثيراً على المنديل القماشى منذ ظهر المنديل الورقى الذى يؤدى نفس الوظيفة إلى جانب وظائف أخرى.

(4) القوة التفاوضية للموردين :

إن تزايد القوة التفاوضية للموردين قد يؤثر على ربحية المنظمة التى تتعامل مع المورد، وكذا على قدرة منظمة جديدة على دخول السوق. فمثلاً فى مجال نشاط معين يتمتع فيه المنافسون بمركز تفاوضى قوى، قد يصعب على داخل جديد للسوق، أن يحصل على مستلزماته الضرورية بسعر يناسبه بحيث يقوى على منافسة منظمات قائمة بالسوق. لكن عندما تستطيع المنظمة – بقوتها التفاوضية إزاء الموردين – أن تطلب شروطاً أفضل للتوريد أو أن تتعامل مع مصادر بديلة للتوريد، فإنها تستطيع أن تحسن من هيكل تكلفتها ومستوى جودتها، وقدرتها على تقديم خدمات أفضل للعملاء.

(5) القوة التفاوضية للعملاء :

تعد القوة التفاوضية النسبية للعملاء اعتباراً هاماً أيضاً فى مجال تحليل الموقف التنافسى للسوق. فهى لا تؤثر فقط على المركز التفاوضى للمنظمة أو المنظمات القائمة، لكنها قد تحدد أيضاً مدى إمكانية دخول منظمات جديدة للسوق. فمثلاً فى سوق الآلات وحيث يكون للعملاء فيه مركزاً تفاوضياً قوياً نسبياً، قد يجبر العميل منظمة جديدة على أن تقدم منتجاتها بسعر منخفض كثيراً عن أسعار منافسيها. وهذا يؤدى على الأرجح لخفض الربحية، لكن فى موقف معاكس عندما يتواجد بسوق معين عملاء لهم قوة تفاوضية ضعيفة فإن إمكانية دخول منظمة جديدة أو أكثر للسوق تكون عالية.

2/2/3- التحليل على مستوى البيئة المحيطة :

يتضمن إطار هذه البيئة عدة تقسيمات، وتجدر الإشارة إلى أن نطاق تحليلها يشمل الإطار المحلى والإقليمى والعالمى، وهذه أهم عناصر البيئة التى تكون موضعاً للتحليل.

(1) البيئة الاقتصادية:

يهيئ تحليل المتغيرات البيئية الاقتصادية افتراضات وتوقعات بشأن حجم الطلب المتوقع ومعدلات التضخم والإنكماش وأسعار الفائدة أو تكلفة المدخلات المالية والبشرية والمادية. فضلاً عن تقييم البيئة الأساسية الاقتصادية ومدى ما توفره من تسهيلات أو تشكله من قيود تكاليفية وأثر ذلك على التكلفة الرأسمالية وتكلفة التشغيل للمبانى المستخدمة كفروع أو منافذ توزيع، وللتجهيزات مثل تلك المستخدمة فى النقل أو فى البيع الآلى.

(2) البيئة السياسية :

ويهيئ تحليل المتغيرات البيئية السياسية افتراضات وتوقعات بشأن التوجهات والسياسات الحكومية الجمركية، النقدية، الضريبية، السعرية، والمواصفات القياسية للجودة. كما يهيئ توقعات عن الآثار السوقية والاقتصادية المحتملة للاتفاقات السياسية، الاقتصادية مع دول تمثل أسواقاً مستهدفة أو تكون مصدرة لسلع منافسة، ويفترض أن يحاول المخطط الاستراتيجى التوقع المسبق باتجاهات الرؤساء والوزراء والمشرعين والمنظمات القومية والمحلية.

(3) البيئة الإجتماعية :

يتيح تحليل المتغيرات البيئية الإجتماعية افتراضات وتوقعات بشأن تحليل هيكل السكان، وإتجاهات التعليم (عام/ فنى/ تجارى/..) ومعدلاته. فالتعليم يهيئ القوى العاملة اللازمة لمارسة فاعلة للوظائف التسويقية. وإذا أتاح التعليم الإعداد والتخصصات المناسبة من العمالة فهذا يمثل دعامة قوية للمنظمة. كما تتضمن المتغيرات الاجتماعية اتجاهات ومعدلات الهجرة إلى نطاق سوق المنظمة أو منه. فالهجرة يمكن أن تزيد من حجم السوق أو الطلب فى المناطق الجاذبة للسكان، أو أن تفعل العكس فى المناطق الطاردة، وتتضمن المتغيرات الإجتماعية نسب الزيجات التى تزيد بدورها من الطلب على السلع أو الخدمات المرتبطة بالزواج مثل الوحدات السكنية والسلع المعمرة وخدمات قاعات الأفراح بالفنادق.

(4) البيئة الثقافية :

ويهيئ تحليل المتغيرات البيئية الثقافية افتراضات وتوقعات بشأن قيم وإتجاهات وأذواق العملاء باعتبارها مؤثرة على حجم الطلب، وتصميم المنتج أو المنتجات، وبشأن المؤثرات الإعلامية/ الإعلانية على إتجاهات العملاء وسلوكياتهم الشرائية والغذائية. وكذلك بشأن قيم واتجاهات العاملين بالمنظمة كرؤساء ومنفذين، وقيم وإتجاهات الموردين، والموزعين.

(5) البيئة التشريعية :

ويتيح تحليل المتغيرات البيئية التشريعية افتراضات وتوقعات بشأن القوانين التى تصدر وتلك التى تطور أو تلغى. وهى قوانين أو تشريعات مؤثرة فى مجالات هامة تسويقياً مثل الاستثمار والسجل التجارى والوكالات التجارية والجمارك والأسعار والتبيين والتغليف والعلامات التجارية والاحتكار والنقد الأجنبى والتصدر والاستيراد والإغراق. كما أن الأحكام القضائية التى تصدر فى أى من تلك المجالات تمثل مؤشرات لإتجاهات المحاكم بتعيين رصدها وتحديد آثارها.

(6) البيئة الفنية :

ويهيئ تحليل المتغيرات البيئية الفنية أو التكنولوجية افتراضات وتوقعات بشأن المتغيرات فى خصائص التجهيزات الآلية، وتصميم المنتج أو خطوط المنتج. فقد تظهر منتجات جديدة تخلق الطلب على منتجات أخرى مكملة. مثل ظهور أجهزة الفيديو التى خلقت طلباً على شرائط الفيديو، والحاسبات الآلية التى خلقت طلباً على الإسطوانات الصلبة (Hard Disk). وتؤثر مثل هذه التوقعات على تصميم استراتيجيات للنمو مثل التكامل الرأسى والتنويع. كما يهيء هذا التحليل توقعات بشأن تكلفة الإنتاج وسبل وتكلفة مراقبة الجودة والصيانة. فضلاً عن توقعات بشأن آثار التحالفات التكنولوجية بين شركات صناعة متعاونة بنفس الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة. مثل الإشتراك صناعة السيارات اليابانية مع الصانعات الأمريكية والأوروبية المماثلة فى إنتاج مكونات السيارات.

إن تطور تكنولوجيا جديدة يمكن أن يفرز تطويراً فى منتج معين. وقد تبادر منظمة للإفادة من هذا التطور فى تحسين أو تطوير منتجها. وقد يكون سلوكها مجرد رد فعل عندما يسبقها منافس إلى هذا التطور وقد يكون رد فعلها مبكراً أو متأخراً مسبباً خسارة بدرجة أو بأخرى.

(7) البيئة السوقية :

ويهيئ تحليل المتغيرات البيئية السوقية افتراضات وتوقعات بشأن هيكل وخصائص وحاجات العملاء المشبعة. وبشأن حجم الطلب ومدى استقراره وتوزيعه جغرافياً. وهو ما يؤثر بدوره على مجالات تسويقية استراتيجية مثل النقل المادى، وتحديد مواقع الفروع وأنماط تجهيزاتها، ومدى الحاجة للتمييز السعرى لبعض قطاعات السوق المحددة على أساس جغرافى.

ولا يمكن القول بأن إحدى المتغيرات البيئية الخارجية أكثر ثقلاً من غيرها أو أعلى أهمية بل إن هذه المتغيرات تتبادل مواقع أهميتها وخطورتها من آن إلى آخر.

ثامناً : أهمية تحليل بيئة المنظمة أو البنك :

يعد تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات دورياً، ضرورة وأساس للتخطيط الاستراتيجى بشكل عام، ويشمل هذا التحليل رصداً وتقييماً لإتجاهات العملاء والمنافسين. فالمتغيرات البيئية تترى بسرعة وديناميكية. وما هو الآن أو كان فرصة بالأمس، قد يزول غداً. وما هو أو كان نقطة أو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف، وبالعكس. ويمكن أن يؤدى هذا التحليل إلى تغيير فى رسالة المنظمة أو فى أحد أو بعض أنشطتها، أو فى إستراتيجيتها، فيؤدى لتعزيز الإستراتيجية القائمة أو الإبقاء على نفس الرسالة والإستراتيجية كما هى :

وبرغم أن عملية تحليل بيئة المنظمة ليست سهلة، وتستهلك قدراً غير قليل من المال والوقت والجهد، وأنها لا تهيئ نتائج سريعة ومباشرة إلا أنها أساسية وحيوية لاستمرار ونجاح المنظمة، وكثيراً ما تتسارع المتغيرات البيئية لدرجة أن خطة جيدة الإعداد قد تنفذ فى ظروف غير مواتية. ومن ثم يتعين تصميم بدائل إستراتيجية أو استراتيجيات بديلة فى مثل هذه الحالات من عدم التأكد أو المخاطرة وحيث تغيب المعلومات اللازمة فى بيئة أعمال ديناميكية وسريعة التغير.

الأولويات	الفـــــرص	القيـــــود
أولوية أولى	: أعلى الفرص جاذبية.	أعلى القيود خطورة
أولوية ثانية	: فرصة متوسطة الجاذبية.	قيد متوسط الخطورة
أولوية ثالثة	: فرصة محدودة الجاذبية.	قيد محدود الخطورة

كما يفترض أن يشكل المخطط فرق عمل، بحيث يختص كل فريق بتصميم خطة للتعامل مع فرصة وفى نفس الوقت يكون فريق آخر معيناً بالتعامل مع فرصة أخرى أو مع قيد...وهكذا. ويتطلب كل من هذه المواقف تصميم إستراتيجية خاصة تختلف عن تلك اللازمة إذا تغير الموقف وأشرفت المنظمة على موقف آخر.

وتزيد قدرة المنظمة على مواجهة تهديدات متوقعة إذا توافرت لها نقطة أو نقاط قوة مناسبة ومؤثرة. وتقل قدرتها على مواجهة التهديدات إذا عزت نقاط قوتها. ويتطلب الأمر فى كل موقف تقديراً موضوعياً للموقف الاستراتيجى لتصميم الإستراتيجية التى تكفل اقتناص الفرصة أو الفرص السوقية الوشيكة المتوقعة، وتجنب أو تحييد التهديد الوشيك أو المتوقع.

ويفترض أن تكون عملية تحليل البيئة، على النحو السابق، دورية مستمرة، ذلك لأن هذه البيئة المحيطة بالأداء الإدارى والمتفاعلة معه، تتغير بسرعة ومن ثم تحتاج إلى تحليل وتشخيص بشكل منتظم. من ناحية أخرى، يجب أن تصاغ الأهداف طويلة الأجل فى ضوء ما يتوقع أن تكون عليه موارد المنظمة وما يتيسر من تنبؤات، كناتج لتحليل وتقييم عناصر البيئة الخارجية، وهذا يمكن أن يقلل من عوامل عدم التأكد ويصقل أهداف وتقديرات الإدارة العليا ومديرى أنشطة التسويق.

تحديد الميزة التنافسية للمنظمة :

يعد تحديد مجال أو مجالات تميز المنظمة أحد أهم نواتج تحليل بيئة المنظمة، ويتم تحديد هذه الميزة – إن كانت ممكنة الحدوث – من خلال رؤية إستراتيجية على مرحلتين. أما الأولى فهى تصميم أو تحديد افتراضات عن متغيرات فى بيئة المنظمة. وأما الثانية فتعنى ببناء سيناريوهات بشأن ما تتوقعه الإدارة من فرص أو تهديدات على مدى فترة زمنية قادمة فى حدود خمس سنوات. ومن ثم يمكن استخدام السيناريو المناسب للفرصة التى تلوح أو للتهديد الذى يطل برأسه.

وتحدث الميزة التنافسية عندما تكون المنظمة فى مركز فريد أو متميز يجعل من الممكن لها أن تقدم منتجاً متميزاً أو أكثر بأسلوب ناجح وأفضل ربحية. فقد تتمتع المنظمة بميزة إنخفاض تكلفة عملياتها عن منافسيها. وهذا يساعدها على إنتاج وحدات تضارع فى جودتها ما يقدمه منافسوها مع بيعها بسعر أقل. كما أن الاستحواذ على براءة اختراع أو حق امتياز أو حق تضييع لمنتج معين أو على تكنولوجيا جديدة متميزة يهيئ للمنظمة تميزاً تنافسياً، على الأقل على مدى مدة سريان براءة الاختراع أو حق الامتياز. وعلى أى حال يتعين أن تكون الإدارة واقعية وموضوعية فى تقييمها لقدراتها ونقاط تميزها.

وعلى ذلك تختلف الميزة التنافسية عن الفرصة السوقةي. فالميزة التنافسية تعنى تميز المسوق على منافسيه- إنتاجياً أو تسويقياً- الذين يقدمون نفس المنتج أو منتجات متشابهة. أما الفرصة السوقية فتعنى سبق المسوق وإنفراده بتطوير وتقدير منتج يشبع حاجات غير مشبعة لدى الناس.

والميزة التنافسية أو مجال التميز يمكن أن تأتى من مصادر أخرى متعددة. فقد تكون ميزة المنظمة فى أحد عناصر المزيج التسويقى. مثل درجة عالية من تفضيل الناس للعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة، أو لمنتجها أو للسعر. أو تعدد فروع المنظمة وحسن توزيعها كأن تكون بنكاً له فروع متعددة وفى قلب مناطق سكنية وتجارية. وقد تأتى الميزة متمثلة فى شهرة ذائعة وقدرة تنافسية عالية. وعلى سبيل المثال فبفضل شهرة وذيوع أسم وعلامة (ميتسوبيشى) استطاعت هذه الشركة أن تنمو من خلال تنويع أنشطتها.

وعبر السنوات العشرين الماضية بشكل خاص تحول اليابانيون من التصنيع، اليابان والتسويق فى الخارج، إلى التصنيع فى اليابان وفى الخارج والتسويق فى الخارج.

تاسعاً : تصميم الأهداف التسويقية الاستراتيجية :

بعد تحديد موقف المنظمة، نقاط قوتها وضعفها، وتشخيص ما يواجهها من فرص أو تهديدات، يبدأ تصميم الأهداف الإستراتيجية أو طويلة الأجل، وكما سلفت الإشارة فإن تحديد هذه الأهداف لا يجئ من فراغ، بل يجئ نتاجاً لتحليل المتغيرات البيئية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOTS) وحتى لا تكون أهداف المنظمة أكبر من طاقتها أو تكون متواضعة أى أقل مما يمكنها تحقيقه.

ومن أمثلة الأهداف التسويقية الإستراتيجية، دخول سوق أو أسواق جديدة محددة : تحقيق حجم معين للمبيعات، خفض تكلفة التسويق، أو تحسين صورة المنظمة فى أذهان جماهيرها. ومن المفضل أن تكون الأهداف فى صيغة كمية حتى يمكن قياس مدى تحققها. ومع ذلك فيمكن أن تكون نوعية بطبيعتها مثل تحسين صورة أو شهرة المنظمة، والإنسجام مع الأهداف الإجتماعية والإقتصادية القومية، وكسب تأييد الرأى العام لسياسات وبرامج المنظمة.

وبشكل عام، يتعين أن تكون الأهداف التسويقية :

أ- واقعية أو عملية لتكون فى حدود إمكانيات المنظمة.

ب- واضحة ومحددة.

ج- كمية أى قابلة للقياس والمتابعة.

د- منسجمة مع بعضها ومع أهداف وظائف المنظمة الأخرى مثل الإنتاج والإدارة المالية.

هـ- مرنة ليسهل تكيفها مع ا لمتغيرات السوقية.

و- ديموقراطية، أى يشترك ممثلو المنفذين فى تصميمها.

ز- مجدولة زمنياً بالنسبة لكل نشاط أو سوق.

ح- منسجمة مع الأهداف العامة للمنظمة أو النشاط. فمثلاً لتحقيق أحد أهداف المنظمة، وهو تحقيق عائد 20٪ على رأس المال المستثمر فى العام القادم. يتعين تصميم هدف زمنى وتبنى إستراتيجية، خفض تكلفة التسويق بواقع 15٪.

عاشراً : تحليل السوق المستهدفة وتصميم إستراتيجيات التسويق :

بعد تحديد السوق الجغرافية التى تستهدفها المنظمة. تبدأ الإدارة فى إختيار الأسواق أو القطاعات التى تراها واعدة أى مهيئة لأفضل توجيه أو إستخدام لموارد المنظمة. أى أنه من المتوقع أن يتحقق أكفأ توظيف لموارد المنظمة عندما تخدم هذا القطاع السوقى المستهدف أو القطاعات السوقية المستهدفة.

وبالطبع فإن معرفة أو تحديد نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها، والعملاء وحاجاتهم ورغباتهم، وهيكل السوق، والمنافسين سيساعد المنظمة على تحديد أين يمكن أن تلاحق السوق لتشبع حاجات أو رغبات غير مشبعة مع أقل درجة ممكنة من المنافسة أو فى ظروف تنافسية يمكن استيعابها. ويستطيع المخطط الاستراتيجى التسويقى أن يستخدم طريقة أو أكثر لتقسيم سوق المنظمة إلى قطاعات بحيث يتعين مخاطبة كل قطاع أو التعامل معه من خلال ما يناسبه أو يغريه من مزيج المنتج والسعر والاتصالات الترويجية والتوزيع بما يضمن ولاءه للمنظمة ومنتجاتها. ويتطلب الأمر – فى هذا الصدد – تحليل هيكل الطلب على المنتج بما يكشف فروق أساسية بين العملاء يمكن استخدامها فى تقسيم السوق لقطاعات.

هل تتعامل مع السوق ككل أم نقسمه لقطاعات ؟

قد يتجه المسوقون للتعامل مع أسواقهم المستهدفة، إما بشكلها الإجمالى أو الكلى، أو بشكلها المجزأ حيث يقتسمونها إلى قطاعات أكثر تجانساً، وفى سوق أى منتج – بشكل عام – يكون أمام للسوق ثلاثة خيارات بديلة :

أ- تقديم منتج واحد فقط على أمل أن يجذب أكبر عدد ممكن من العملاء وهو ما يسمى بالتسويق غير المميز (Undifferentiated) فالمسوق هنا يتعامل مع السوق ككل (Market Aggregation).

ب- السعى وراء قطاع سوقى محدد، وتزيين فكرة المنتج لديه، أو ما يسمى بالتسويق المركز Concentrated، فمثلاً ركزت شركة (فولكس واجن) لمدة طويلة على سوق راغبى شراء السيارة الصغيرة الاقتصادية.

ج- تقديم عدة منتجات أو تصميمات بحيث يجذب كل منها تقسيم أو مجموعة معينة من العملاء، أو ما يسمى بالتسويق المميز Differentiated.

وتجدر الإشارة إلى أن القرارات الخاصة بالمنتج ترتبط إلى حد كبير مع تلك الخاصة بتقسيم السوق، فأنت تصمم منتجا معينا لتقدمه إلى سوق محددة أو أكثر تتوقعه وتتقبله.

1- التعامل مع السوق ككل :

تقضى هذه الاستراتيجية بعدم التعامل مع تقسيم فرعى من السوق بذاته، فتنتج المنظمة منتجاً واحداً وتقدمه للعملاء ككل فى إطار برنامج تسويقى واحد.

ورغم إدراك المسوق أن منتجه لن يشترى من قبل الجميع، فهو يتوقع أن يجذب قدراً كبيراً من العملاء. وهذا ما يسمى بالتسويق غير المميز Undifferentiated. وقد استخدمت هذه الإستراتيجية لتسويق منتجات مثل المياه الغازية والسجائر، والبنزين، والملح.

ويمكن سبب التعامل مع السوق ككل فى أنه رغم اختلاف خصائص العملاء، فإنهم يميلون للتعامل كتجمع متجانس إزاء منتج معين. والمسوق يستفيد من تحمله بتكاليف أقل عما لو قسم سوقه إلى قطاعات وخاطب كل قطاع ببرنامج تسويقى مميز. فهناك وفورات تتحقق من الاستمرار لفترات طويلة فى إنتاج منتج واحد ومن خصومات أكثر من وكالات الإعلانات ووسائل نشر الإعلان عندما ينفذ المسوق برنامجاً تسويقياً واحداً وواسع الانتشار.

إلا أن هذه الإستراتيجية لا تخلو من بعض المخاطر. فمن الصعب غالباً أن يشبع منتج معين كل الحاجات والرغبات لدى كافة العملاء. والمسوق هنا يعرض نفسه لهجمات المنافسين الذين ينهجون إستراتيجية خدمة حاجات أو رغبات غير المشبعة لبعض تقسيمات العملاء بمستوى جيد جداً أو ممتاز.

2- إستراتيجية تقسيم السوق (Market Segmentation) :

تسهم هذه الإستراتيجية فى تكثيف الجهد التسويقى والحفاظ على المركز السوقى للمنظمة وتنميته. كما تستخدم ضمن إستراتيجيات المنظمة الساعية للنمو والاستقرار.

ويختلف الناس – خلقه الله – فى سماتهم الجسيمة والعقلية والنفسية. كما يخلقون فى مصادر ثقافتهم، ومن ثم قيمهم وإتجاهاتهم وفى دوافعهم ومدركاتهم وكافة ما يؤثر على سلوكهم. وعلى ذلك يختلفون فى اتجاهاتهم وتفضيلاتهم بشأن ما يشترون من سلع أو خدمات، أو ما يودون التعامل معه من منظمات ومنافذ توزيع وفروع.. إلخ. وهذا ما يحفز بعض المسوقين على تقسيم هيكل السوق أو العملاء إلى

قطاعات فرعية ففى كل قطاع تتشابه أو تتجانس خصائص الأفراد كعملاء فى مدركاتهم تجاه المتجر وسعره فى سلوكهم الشرائى والاستهلاكى. ومن ثم يمكن تقديم تشكيلة واسعة من تصميمات السلع وألوانها وأسعارها، وكذا من الخدمات. وهكذا يخاطب كل تقسيم من العملاء بالمزيج أو البرنامج التسويقى المتميز (المنتج، السعر، ومنافذ التوزيع أو التقديم، الترويج لا سيما الرسالة الإعلانية) الذى يناسبه ويؤثر فيه. ويتفق كذا مع ما قاله الرسول (ﷺ) : وأمرت أن أخطاب الناس على قدر عقولهم، وهكذا يكون البرنامج التسويقى الموجه لكل قطاع على حدة أكثر فاعلية مما لو وجه للسوق ككل.

وعلى ذلك – فبالنسبة لكثير من المنتجات – يمكن تقسيم السوق أى العملاء إلى مجموعات فرعية أو قطاعات، فإنه تم التقسيم بدقة، فنجد أن كل مجموعة فرعية لها رغبات وسلوكيات شرائية متشابهة وأن هناك فروقاً واضحة بين كل مجموعة أو تقسيم من العملاء. ومع ذلك فقد يتعذر فرز بعض سمات مميزة لمجموعة عملاء عن غيرها. فمثلاً كيف يختلف الأفراد الذى يفضلون الشاى السائب عن هؤلاء الذين يفضلون شاى الأكياس، وعن الذين لا يفضلون الشاى على إطلاقه؟ لذلك يعد وصف الخصائص المميزة لتقسيم من العملاء عن غيره تحدياً مؤثراً، فالعملاء يختلفون من زوايا كثيرة.

وهكذا يمكن وصف تقسيم السوق لقطاعات بأنه :

> عملية تقسيم سوق كبير (السكان) إلى أسواق فرعية أو تقسيمات متعددة لكل منها سمات متشابهة حيث يتميز العملاء فى كل سوق بدرجة من التجانس وبتفضيل منتج معين، أو بأنماط شراء واستهلاك أو إستفادة معينة. ويتم التقسيم على أساس خصائص معينة للعملاء المرتقبين مثل السن، الجنس، الحالة الزواجية، أو الدخل، مع تقدير الطلب الذى يمكن أن يجئ من كل تقسيم.

ويعد تقسيم السوق عاملاً أساسياً فى النجاح التنافسى، وبقدر ما يحسن تحديد أى الأشخاص يفضلون سلعة أو صنفاً منها أو خدمة معينة، ولماذا ؟ يحسن توليف المزيج التسويقى الذى يناسب تفضيلاتهم.

ويرتبط بذلك توجيه مغريات مختلفة للتقسيمات السوقية المختلفة. فمثلاً تروج شركة (داتسون) اليابانية سياراتهم على عدة أسس. ففى دول جنوب شرق آسيا، وأفريقيا، والشرق الأوسط تقول للناس اشتروا السيارة داتسون فهى رقم (1) بين السيارات فى العالم. وفى الولايات المتحدة وكندا تقول أن سيارتها هى رقم (2) فى العالم. وهى – بهذه الأسواق – تروج بشكل منفصل لتقسيمات : الشباب – رجال الأعمال – هواة السباق ...إلخ.

1/2- أمثلة على تقسيم السوق :

وفى ظل هذه الإستراتيجية ينظر المسوق للسوق باعتبارها مكونة من قطاعات أصغر. وحيث يكون لكل مجموعة من الأفراد خصائص أكثر تجانساً.

2/2- أهداف تقسيم السوق :

تتمثل أهداف أو مزايا تقسيم السوق فيما يلى :

أ- إمكانية الحصول على بيانات / معلومات أكثر تفصيلاً عن خصائص العملاء فى التقسيم أو الفئة المستهدف تسويق المنتج إليها.

ب- سرعة اكتشاف الاتجاهات والميول فى سوق سريعة التغير.

ج- تصميم منتجات تحسن إشباع حاجات ورغبات المجموعة المستهدفة من العملاء. وتوسيع مزيج المنتجات بتصميم منتجات جديدة تتناسب وتوقعات كل تقسيم جديد مستهدف.

د- تحديد أكثر المغريات الترويجية فعالية فى جذب الناس.

هـ- تحديد وسائل نشر الإعلان الأكثر مناسبة فى مخاطبة التقسيم المستهدف من العملاء.

و- جدولة الجهود الترويجية للتركيز على الفترات التى يتوقع أن تكون استجابة السوق عالية فيها.

ز- تأليف مزيج تسويقى لكل تقسيم مستهدف يفى بتوقعاته ويشبع حاجاته أو رغباته.

ح- المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة فى سوق ثابتة أو عندما تتجه السوق للنمو، أو حتى للإنكماش، وزيادة هذه الحصة فى أى من هذه الظروف عندما يسود أى منها.

أسس تقسيم السوق :

هناك عدة أسس يمكن استخدامها فى تقسيم عملاء المنظمة إلى قطاعات سوقية مستهدفة، وأهمها :

(1) الإنسان الجغرافى :

وذلك من خلال دراسة الفروق بين العملاء فى الاستجابة لمزائج تسويقية مختلفة بحسب مواقعهم الجغرافية، سواء كان العملاء أفراداً أو منظمات. فقد يكتشف البنك — مثلاً — أن العملاء فى منطقة وسط المدينة أو منطقة تجارية يتأثرون بمزيج تسويقى يختلف عن ما يتأثر به غيرهم فى منطقة سكنية أو ضاحية أو منطقة جغرافية أخرى. ويؤثر بعض هذه الخصائص على حجم ونمط الطلب لكل تقسيم جغرافى.

(2) الأساس السكانى (الديموجرافى) :

قد ترى إدارة التسويق أن العملاء يختلفون فى استجاباتهم للعروض التسويقية المقدمة، على أساس السن أو الجنس أو الحالة الزواجية أو حجم الأسرة أو دورة حياتها أو التعليم أو الوظيفة أو الدخل أو الجنسية أو الدين أو العرق. تؤثر بعض هذه الخصائص على حجم ونمط الطلب لكل تقسيم، كما أنها خصائص أسهل إدراكاً وقياساً من غيرها.

فقد يقدم مسوق للأحذية، أحذية نسائية وأخرى رجالية وثالثة للصبية ورابعة للفتيات الصغيرات (تقسيم للسوق على أساس الجنس والسن). خذ مثالاً آخر، فبعض البنوك السعودية أنشأت فروعاً خاصة للنساء حيث تقوم نساء أيضاً تقديم الخدمات للعميلات بهذه الفروع وهنا يمكن مخاطبة النساء إعلانياً بالمجلات النسائية أو من

خلال برامج التليفزيون الوجهة للمرأة (تقسيم بحسب الجنس)، وفى بريطانيا تشمل توليفة خدمات بعض البنوك خدمات إدخارية فردية، ولحديثى الزواج، ثم للمتزوجين بأولاد، ثم للمتزوجين كبار السن الذين انفصل عنهم أولادهم (تقسيم بحسب السن والحالة الإجتماعية ودورة حياة الأسرة). وفى بعض شركات الطيران بتضمن هيكل الخدمة المقدمة لرجال الأعمال أجهزة للاتصالات تشمل الفاكس وتسهيلات الاتصال التليفونى لتقسيم بحسب ا لوظيفة أو طبيعة النشاط).

(3) الأساسى النفسى :

حيث يمكن أن يختلف الناس بحسب أنماطك الشخصية والاتجاهات والمواقف والدوافع، وتتعدد التقسيمات الخاصة بأنماط الشخصية. فهناك التقسيم على أساس الثقافة (نظرى / عملى / إجمالى) أو (إجتماعى / سياسى / دينى) أو على أساس بنية الجسيم (بدين / متوسط / نحيل) أو على أساس نمط التفاعل مع الآخرين (متكبر/ متواضع / مسيطر / تابع / استقلالى / اعتمادى / مبادر / سلبى / اجتماعى / انطوائى.. إلخ) وعلى ذلك يختلف كل تقسيم من الناس من حيث العوامل المؤثرة على إدراك المنتج والرسالة الإعلانية والسعر ومنافذ التوزيع.

(4) أساس حجم الطلب :

حيث يمكن التمييز بين العملاء بحسب حجم طلبهم على المنتج. فهناك عملاء يشكلون طلباً عالياً وآخرون يحققون طلباً متوسطاً، وآخرون لهم طلب محدود.

فمثلاً فى الخدمات المصرفية، هناك الطلب الفردى على الخدمة. وهناك الطلب الأسرى (رب أسرة يفتح دفاتر توفير لأولاده) وهناك الطلب المؤسسى، (كيان فردى، شركة لها مجلس إدارة، شركة برأسمال حتى 2 مليون جنيه، ثم شركة برأسمال أعلى). ويتباين حجم الطلب على ا لخدمات المصرفية من تقسيم لآخر ضمن هيكل العملاء. كما يختلف عدد الخدمات المصرفية التى يطلبها كل تقسيم منهم بحسب موقعه الجغرافى، ففى المناطق التجارية وأحياء الأعمال قد يطلب العميل أكثر من خدمة مثل ودائع وتحويلات واعتمادات مستندية وقروض. بينما فى حى سكنى محدود الدخل تتواضع تشكيلة الخدمات التى يطلبها العميل وكذا قدر الطلب على الخدمة الواحدة. ويمكن أن يكون العكس صحيحاً بالنسبة لعميل فى حى راق.

(5) اسس اخرى :

مثل مستوى التعليم، الجنسية، الجنس، الوظيفة أو طبيعة النشاط، ومستوى الدخل المخصص للإنفاق. كما يمكن استخدام أساس مركب أى أكثر من أساس مشترك فى عملية التقسيم.

وفى مثال على تقسيم السوق بحسب الجنسية، فقد قررت شركة مصر للصوت والضوء – نظراً لتزايد نسبة السياح اليابانيين الذى يفدون لمصر – قررت إضافة اللغة اليابانية بعروضها فى كافة المواقع الأثرية، وذلك على جانب اللغات الإنجليزية والفرنسية والألمانية والأسبانية.

ويتعين أن يرتكز تبنى استراتيجية تقسيم السوق على إدراك معايير هامة تؤثر فى مدى فاعلية هذه الإستراتيجية، إذ يتعين أن يكون السوق أو التقسيم المستهدف ممكن تعريفه وقياسه، ممكن بلوغه أو الاتصال به من خلال وسائل الترويج، له حجم (عدد عملاء) مقبول أو مجز، ومستجيب للبرنامج التسويقى الذى يوجه إليه.

3- التكلفة والعائد لإستراتيجية تقسيم السوق :

وبرغم مزايا تقسيم السوق فإن هذه الإستراتيجية يمكن أن تزيد من تكاليف المنظمة. فتكاليف الإنتاج ستزيد بسبب تنويع التصميمات والقصر النسبى لفترة إنتاج المنتج الواحد سعياً للتواؤم مع الأذواق المتعددة والميول المتغيرة للعملاء. كذلك تزيد تكاليف البحوث والتطوير مع تعدد التصميمات وطرق الإنتاج. وتكون تكاليف الترويج أعلى بسبب تعدد المنتجات المعلن عنها.

وهكذا فإن تقسيم السوق يمكن أن يؤدى لمبيعات كبيرة، لكن مع تكاليف أعلى، بينما يتمثل الهدف التسويقى الغالب فى أن تكون زيادة المبيعات أعلى من الزيادة فى التكاليف بما يحقق الأرباح المخططة فى نهاية المطاف.

ويتطلب الأمر مقابلة عناصر التكلفة هذه مع صور العائد المتوقعة من هذه الإستراتيجية والمتمثلة فى زيادة حجم شرائح أو تقسيمات العملاء الممكن جذبهم والمحافظة على حجم الحصة السوقية للمنظمة وزيادتها سواء اتجهت السوق للنمو أو حتى للإنكماش.

4- تطوير وتنمية السوق :

حيث تتجه المنظمة للاستمرار فى بيع منتجاتها الحالية، لكن فى سوق أو أسواق جديدة، كأن تتجه منظمة تسوق مستحضرات التجميل لبيع منتجاتها لسوق أو فئة عملاء جديدة، أى لبنات فى فئة سن أقل من فئة السن التى تميل لشراء هذه المنتجات. أو أن تتجه مزرعة دواجن لبيع منتجاتها للمستهلك النهائى بعد أن كانت تبيع فقط للمطاعم والمستشفيات، أو أن تتجه منظمة لدخول سوق جغرافية جديدة.

ويتطلب الدخول إلى سوق جديدة تصميم برنامج تسويقى معدل أو جديد لأن العملاء المستهدفون يختلفون. كما يتطلب الأمر تدبير موارد مالية لتمويل دراسة السوق والجهد الترويجى. ومع ذلك تتضمن هذه الإستراتيجية درجة متوسطة من المخاطرة ترتبط بدخول سوق جديدة غير مألوفة.

5- التنويع :

وأما استراتيجية التنويع، فتمثل إستراتيجية للنمو حيث تتجه المنظمة إضافة منتجات جديدة وربما غير تقليدية أو مألوفة لبيعها فى أسواق جديدة. فالتنويع قد يكون إمتداداً للنشاط الأصلى أو خروجاً عنه. كأن تتجه شركة لصناعة السجائر لإنتاج مشروبات خفيفة. وكما اتجهت شركة (ميتسوبيشى) لإنتاج محطات توليد كهرباء، وأيضاً مصاعد كهربائية، ومزارع لتربية الأسماك، وتعليب الأسماك، وعصائر للفاكهة.

وهناك مزيج من فرص ومخاطر مع إتباع إستراتيجية التنويع، وهى غالباً ما تكون نتيجة مباشرة لدخول المنظمة كل من سوق جديد ومجال منتج جيدة فى آن واحد. وإذا حسنت إدارة إستراتيجية التنويع فيمكن أن يكون لها نتائج جيدة. وتفيد هذه الإستراتيجية عند إضافة منتجات جديدة تعوض مبيعاتها الإنخفاض الموسمى فى مبيعات منتج آخر أو منتجات أخرى تتقلب موسمياً.

وإستراتيجيات التنويع ليست ناجحة دائماً. ومع ذلك فقد حاولت شركة (ماكدونالد دوجلاس) دخول مجال الحاسب وتكنولوجيا المعلومات كسبيل لتنويع نشاطها العسكرى أساس. كان هدفها فى عام 1984 هو تحقيق (4) بليون دولار كحجم نشاط فى مجال نظم المعلومات بحلول عام 1990، مع أرباح – بعد الضرائب – قدرها 7٪ من رأس المال. وكانت النتيجة أقل بكثير من التوقعات. حيث بلغ حجم المبيعات فى

عام 1985 (1.1) بليوناً مع خسائر فى مجموعتها لنظم المعلومات بلغت (109) مليون دولار. وقد ألقى باللوم على ضخامة ما أنفقته الشركة فى عمليات شراء غير ناجحة لبعض الشركات لاستكمال عملياتها. كما واجهت شركة (إكسون) صعوبات مع إستراتيجيات للتنويع. فقد حاولت التنويع بدخول سوق التجهيزات المكتبية ذات الأداء التلقائى Utomated بعملات شراء ودمج لشركات تعمل بهذا المجال، ولكنها كانت غير موفقة، فضلاً عن إنخفاض أسعار البترول، وهو مجال النشاط الأصلى للشركة.

وفى حالات معينة يكون اتجاه المنظمة لشراء أو دمج شركة تعمل فى مجال نشاط معين أقل تكلفة من حيث المال والوقت مما لو أنشأت المنظمة هذا النشاط الجديد. فهى ستوفر ما ستنفقه فى تصميم منتجات وعمليات إنتاج، وقد سعت شركة (كريزلر) الأمريكية للنجاح فى السوق المربحة للسيارات ذات الدفع بأربعة عجلات. فإشترت فى عام 1987 شركة AMC التى أتاحت لـ (كريزلر) خط الإنتاج المربح للسيارة الجيب. وأتاحت عملية الشراء هذه التى تكلفت حوالى بليون دولار لشركة (كريزلر) أن تتجنب إنشاء مصانع تجميع، وتطوير منتجات، وإنشاء شبكات اتصال مع عديد من الموردين لتوريد الحجم الهائل من مستلزمات الإنتاج لنشاط بهذا الحجم الكبير، وكان مقدراً لو أن (كريزلر) أنشأت ذلك بنفسها — دون أن تشتريه- أن تتعدى التكلفة 2 بليون دولار.

6- تصنيف (بورتر) للإستراتيجيات التنافسية :

حدد (بورتر) ثلاثة إستراتيجيات تقدم ثلاثة مداخل للحصول على ميزات سوقية وهى الريادة فى خفض التكلفة، التميز، وتقسيم السوق لقطاعات أو إستراتيجيات التركيز وتهيئ كل من هذه الإستراتيجيات أساساً للتنافس فى أسواق الأعمال.

6/أ إستراتيجية الريادة فى خفض التكلفة Cost Leadership :

تركز هذه الإستراتيجية على خفض تكلفة المنتج. وهى تتطلب قدراً محدوداً نسبياً من القدرة التسويقية. وتقضى بالتسويق إلى قطاعات سوقية كبيرة وخفض تكلفة الإنتاج وتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير. وهى تؤدى لقدرة المنظمة على تقديم عروض لعملائها بأسعار أقل من تلك التى يقدمها منافسوها. ومع ثبات العوامل الأخرى يمكن أن تكون المنظمة مهيأة للفوز فى مجال نشاطها.

ويمكن أن تعتمد المنظمة فى هذا الصدد على مصدر توريد متميز أو أكثر، أو على رأسمال كبير، أو يكون نجاحها فى هذه الإستراتيجية نتيجة لنمو إدارى يؤكد على سيطرة كاملة على التكاليف، أو نتيجة لخبرة سابقة فى إنتاج منتج معين. وتؤدى هذه الخبرة إلى تحديد مسبق لمنحنى تعلم[1] يمكن معه تقدير تكلفة إنتاج مخفضة، ومن ثم تسعير وحدات المنتج على ضوء هذه التكلفة، وقد يؤدى التأكيد على إستراتيجية خفض التكلفة إلى تأكيد متناقص على الخدمة، والأسواق المستهدفة، وأحياناً على الجودة.

وتتيح إستراتيجية خفض التكلفة مركزاً قوياً للمنظمة إزاء القوى التنافسية المختلفة بالسوق، والتى يتعين رصدها ضمن عملية تحليل المتغيرات البيئية، وسيؤدى إتباع هذه الإستراتيجية لتقليل عدد المنظمات التى تدخل السوق للمنافسة. لأن نجاح المنظمة فى خفض التكلفة يمثل ميزة لها قد يصعب على منافسيها بلوغها، سواء من حيث الطاقة الإنتاجية، الموارد، مصادر التوريد، أو المقدرة الإدارية. كما يمكن أن تهيئ هذه الإستراتيجية مركزاً تفاوضيا قوياً للمنظمة مع عملائها ومورديها. فالعملاء سيفقدون نقطة تفاوضهم الرئيسية وهى القدرة على التحول من منافس لآخر دون زيادة تكلفتهم. والموردون سيضطرون للتعاون فى مجال السعر وبنود الشراء الأخرى خوفاً من فقد جزء كبير من التعامل الذى يكفله العميل أو المشترى ذى الحجم الإنتاج الكبير والتكلفة المنخفضة.

ومع ذلك فإن إستراتيجية خفض التكلفة لها عيوبها، فعادة ما تؤدى عمليات الإنتاج اللازمة لتهيئة تكلفة منخفضة لمنتج معين إلى نظام غير مرن. حيث تكرس العمالة والتجهيزات لإنتاج هذا النوع الواحد من المنتج. وستؤدى مخاطبة هذا الحجم الكبير من السوق بمنتج واحد إلى إشباع جزئى لحاجات كثير من العملاء. بدلاً من إشباع كامل لحاجات عدد أقل من العملاء. وقد يتيح هذا المنافسين أن يحسنوا إشباع حاجات هذه الأسواق أو هؤلاء العملاء ويكسبون السوق حتى مع عدم تمتعهم بالتكلفة المنخفضة.

---

(1) منحنى التعلم هو رسم بيانى يوضح تناقص تكلفة إنتاج معين إزاء تراكم الخبرة فى مجال إنتاجه، أو يوضح تزايد إنتاجية موظف أو قسم إنتاجى مع زيادة مدة الخدمة وقدر الخبرة المكتسبة من التعلم، أو كيف يتغير معدل التعلم مع زيادة الممارسة.

2/6- إستراتيجية التميز Differentiation :

تعمد المنظمة فى ظل هذه الإستراتيجية لأن تميز نفسها عن منافسه أو منافسيها. وتقوم هذه الإستراتيجية على جعل العميل يدرك إختلاف ما تقدمه المنظمة عن ما يقدمه منافسوها. وقد يقوم هذا الإدراك على تصميم متميز للمنتج أو تميز فى الجودة أو فى القيمة أو فى خدمة العميل. وغالباً ما تتيح إستراتيجية التميز للمنظمة أن تجد العميل مستعداً لدفع سعراً أعلى مقابل أحد أو بعض تلك الخصائص المتميزة. وتميل هذه الإستراتيجية لأن تؤثر فى الطلب على المنتج من خلال الترويج لنواحى التميز بين هذا المنتج وغيره من المنتجات الأخرى التى يقدمها المنافسون. وعادة ما يعكس إتباع هذه الإستراتيجية رغبة المنظمة فى إرساء مركز سوقى قوى لها لتخرج من حلبة المنافسة السعرية بين منافسين يقدمون منتجات مشابهة.

ولعل من أهم ما يجذب منظمة الأعمال لإستراتيجية التميز هو أنها تخرج من موقف التكلفة المنخفضة لحجم إنتاج كبير (الإستراتيجية السابقة بالبند 1) والذى يمكنها من الحصول على عائد أعلى على رأس مال مستثمر أقل. ويدور جوهر الإستراتيجية الفاعلة للتميز حول خلق صورة ذهنية لدى الناس عن شركة أو منتج. وعادة ما يتطلب الأمر سنوات كثيرة لبناء أو تكوين مثل هذه الصورة. وبرغم أن صورة المنظمة لن تخلق فى يوم وليلة ومن خلا لبرنامج إعلانى، إلا أن مثل هذا البرنامج يمكن أن يساعد فى تعزيز الصورة المرغوبة. وهناك بعض أمثلة على ذلك. فقد استحوذت شركة (كاتربيللر) للجرارات على مركز سوقى بارز بسبب سمعتها الطيبة فى مجال الجودة وتوريد قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع. وأستطاعت شركة (أى . بى . إم) أن تعزز مركزها السوقى بسبب ذيوع صيتها فى مجال جودة الخدمة.

ومع ذلك فإن إستراتيجية التميز يمكن أن تحمل فى طياتها بعض المخاطر. فالمركز المتميز للمنظمة الذى يجذب السوق قد يتناقص، لأن تفضيلات الناس تتغير من فترة لأخرى. وهناك مشكلة أخرى يمكن أن تحدث مع إتباع إستراتيجية التميز. فإن الصورة المميزة للمنظمة قد ينسخها منافسوها. ففى البداية تخلق المنظمة لنفسها مركزاً متميزاً عندما تدخل السوق مقدمة منتجاً جديداً فى المرحلة الأولى من دورة حياته (مرحلة التقديم)، وهنا قد تستطيع أن تحدد له سعراً عالياً عن منافسيه. وهذا فى

حد ذاته يجذب المنافسة ويشعلها. وفى غياب حاجز قوى يمنع المنافسين من دخول السوق، يتلاشى المركز السوقى للمنظمة بسرعة، ولا تقوى على فرض سعر عال. وإذا بادر أحدا لمنافسين لخفض السعر فقد تجد المنظمة نفسها على هامش السوق.

صحيح أن العميل قد يرغب – لحد معين – أن يدفع أكثر للحصول على منتج متميز. وقد تميل المنظمة لأن تموه على العملاء بأن منتجها متميز وتبالغ فى تقدير ما يمكن أن يدفعه العميل كثمن له. وقد تحدث مشكلة أخرى إن صورت المنظمة نفسها بأعلى من قدرها فى محاولتها إعلام السوق بميزتها أو ميزاتها. فمثلاً قد تنفق شركة مبلغاً معتبراً على الإعلان لتعلم السوق أنها تقدم خدمة ممتازة للعميل، دون أن يكون لديها برنامج على مستوى ما أعلنته. وهذا يخلق تزايداً فيما يتوقعه العميل لمستوى خدمته. ثم يخيب أمله عندما يتعامل واقعياً مع هذه الشركة.

3/6- إستراتيجية التركيز أو تقسيم السوق لقطاعات :

تعمد هذه الإستراتيجية إلى تقسيم سوق المنظمة إلى قطاعات ويتم تحديد وتعريف خصائص كل قطاع سوقى مستهدف. وأحياناً تسمى بإستراتيجية التركيز حيث يتم التركيز على حسن إشباع حاجات أو رغبات كل قطاع من العملاء على حدة. كما سبقت الإشارة.

7- التميز إزاء تقسيم السوق :

غالباً ما يحدث لبس فى تطبيق استراتيجتى التميز وتقسيم السوق. فإستراتيجية التميز تدور حول الخط العام المميز للمنظمة وتهدف لتطويع الطلب وفقاً لما تعرضه المنظمة. بينما تهدف إستراتيجية تقسيم السوق إلى التعامل مع كل قطاع أو شريحة من السوق على حدة. فبالتعامل مع قطاع واحد من السوق تستطيع المنظمة أن تحسن مخاطبة حاجات عملائها بهذا القطاع الأمر الذى يمكن أن يزيد حصتها السوقية ويتركز تقسيم السوق على جانب الطلب ويقدم ضبطاً منطقياً وأكثر دقة للمنتج وللجهد التسويقى مع إحتياجات العميل. ويقع الفارق الرئيسى بين الإستراتيجيتين فى حقيقة أن إستراتيجية التميز تتيح للمسوق نصيباً من سوق واسع، بينما تهيئ إستراتيجية تقسيم السوق توصيفاً وإختراقاً لقطاعات متعددة بهذه السوق.

حادى عشر : تصميم إستراتيجية المزيج التسويقى :

يعد تحديد السوق أو الأسواق المستهدفة، نقطة البداية فى تصميم الخطة الإستراتيجية التسويقية. أما الخطوة التالية فتتمثل فى تصميم إستراتيجية لكل من عناصر المزيج التسويقى بحيث يمكن تحفيز العملاء على الشراء. ويتضمن ذلك تصميم إستراتيجيات لتطوير المنتج، التسعير، قناة أو قنوات التوزيع، والترويج، وهى إستراتيجيات تصمم للتعامل مع المتغيرات أو مع عوامل قد تقلل من إقبال السوق أو السواق المستهدفة على التعامل مع المزيج التسويقى المتقدم.

من الطبيعى ألا تكون عملية تصميم هذه الإستراتيجيات سهلة أو بسيطة. إنها عملية تفصيلية معقدة نسبياً تتطلب معرفة وخبرة متعمقة بكل من تصميم المنتج، التسعير، التوزيع، خدمة العميل، البيع الشخصى المباشر، الإعلان. فتصميم المنتج وتحديد خصائصه وملحقاته يجب أن يتم على ضوء خصائص السوق المستهدفة. وإستراتيجية التسعير متضمنة الدفع الفورى أو بالأجل، والخصومات، يجب أن تصمم بالنظر إلى خصائص كل قطاع سوقى على حدة. وبالنسبة لقنوات التوزيع فإنها تختلف بحسب طبيعة المنتج، ونوع السوق المستهدف، والأهمية النسبية لكل من أنماط خدمة العميل الواجب تقديمها. وبالنسبة للترويج فإن المخططات الإعلانية وإختيار وسيلة الإعلان وجدولة الإعلانات يجب أن لكل قطاع سوقى على حدة. كما أن إستراتيجيات البيع الشخصى يجب أن تصمم وتنفذ على أساس خصائص السوق المستهدفة. ولعل أصعب المهام فى تصميم المزيج التسويقى هو التأكد من أن كل من عناصر هذا المزيج يكمل ويعضد الآخر بما يهيئ حزمة موحدة من المنافع للسوق المستهدفة.

ثانى عشر : تصميم خطة التسويق السنوية (التشغيلية) :

ويتمثل ذلك فى خطة للأداء التسويقى قد تتجزأ لفترات أقل مثل ربع أو ثلث أو نصف سنوية وتشمل عمليات تسويقية لخط منتجات أو لمنتج رئيسى، أو لصنف معين للسلعة Brand يميزها عن صنف آخر منافس أو لسوق مستهدف والخطة هنا تمثل دليلاً تكتيكياً مرشداً للمنفذين للأداء التسويقى- كيف يؤدى ومتى، وأين وبأية موارد فهى توضح، الأهداف، الأسواق المستهدفة، والممارسات والتكتيكات الخاصة بالمزيج التسويقى ومعلومات وأسس لتصميم الموازنة التقديرية لنشاط التسويق.

فمثلاً إذا تضمنت الخطة الإستراتيجية سعراً مخفضاً للمنتج بهدف زيادة الطلب عليه، ستوضح الخطة السنوية (التشغيلية) المدى المستهدف لهذا السعر، وما إذا كان سيتغير على مدى فصول السنة أو شهورها. وصور ونسب الخصم الذى قد يرتبط بالسعر، والإجراءات الخاصة بذلك. وهذا يهيئ خطوطاً مرشدة للتنظيم ككل وعلى مدى فترة تصل إلى سنة.

وتشمل الخطة السنوية، أيضاً تخصيصاً للموارد المتاحة أو المتوقعة التى ستستخدم فى العمليات التسويقية، سواء كانت موارد مالية أو مادية أو بشرية. ويكون التخصيص، إما على الأنشطة التسويقية مثل تطوير المنتجات وأسواقها، منافذ التوزيع أو التقديم، التسعير، والترويج. أو يكون التخصيص على مستوى خطوط المنتج، أو المنتجات المختلفة التى تسوقها المنظمة، مثل السلعة (أ) والسلعة (ب)، وهكذا.

كما يشمل التخطيط السنوى إعداد الموازنة التقديرية للتسويق، والتى تصور المبيعات المقدرة فى فترة قادمة، موزعة على الوحدات الزمنية (شهور/أسابيع) وإيرادات البيع وعناصر تكاليف التسويق المتوقعة فى الفترات الزمنية موضع التخطيط.

كذلك تشمل الخطة التسويقية السنوية جدولة أنشطة التسويق (مثل مبيعات — إعلان — معارض — إنشاء منافذ أو فروع ...) على فترات زمنية محددة، وبحيث تتحدد توقيتات بدء وإنتهاء كل نشاط. وهذا يفيد فى متابعة وتقييم مدى التقدم فى التنفيذ.

وفى إعداد الخطة السنوية، يتاح مجال أوسع للإهتمام بالتفصيلات التاكتيكية مقارنة بما يتاح فى الخطة طويلة الأجل، فمثلاً قد يتضمن التخطيط التسويقى طويل الأجل هدفاً يتمثل فى تقديم منتجات مبتكرة تماماً. وهنا تسعى الخطة التسويقية للعام التالى إلى تصحيح ما يعيب هيكل المخزون من عدم التوازن. أى بالترويج المكثف لمنتج ركدت مبيعاته ويتجه لمرحلة الانحسار ضمن دورة حياته. أى يكون واضحاً أن الطلب عليه سيتلاشى بعد فترة قصيرة قادمة (سنة أو أكثر قليلاً). ويركز التخطيط طويل الأجل على دور رجال البيع الشخصى فى المزيج الترويجى. ومن ثم تهتم الخطة السنوية — مثلاً— بزيادة استقطاب أو جذب خريجى الجامعات كمصدر لإختيار وتعيين العاملين بالبيع.

1- الخطة التاكتيكية :

تجئ كلمة (تاكتيك) من أصل يونانى حيث تعنى الانتشار. وهى تشير – فى أصلها – إلى خطوات محددة يتخذها قائد عسكرى فى الميدان فى مواجهة خصمه. ومن ثم فإن الخطة التاكتيكية. وهى الخطوة الأخيرة فى عملية التخطيط الإستراتيجى، تحدد الإجراءات الدقيقة التى ستتبعها إدارة المنظمة فى مواجهة المنافسة. فمثلاً ستحدد الخطة التاكتيكية كيفية الإستجابة لتحركات المنافسين فى مجالى التسعير والترويج.

وحيث أن الغرض من التاكتيك هو تنفيذ خطة، ومن ثم إستراتيجية مختارة فيجب وضع موازنات وجداول زمنية للتنفيذ. لذلك يتطلب صنع القرار التكتيكى الخاص بالتحرك التسويقى التفصيلى ما يلى :

أ- تحديد وتصنيف واضح للأنشطة التسويقية اللازمة. قد يتضمن ذلك إختباراً سوقياً لمنتج جديد لتقديمه للسوق. أو تدريب البائعين على بيعه، أو التوصية بأسلوب التغليف المناسب له أو تطوير حملة إعلانية لترويجه.

ب- تحديد إطار وجدول زمنى لكل نشاط تسويقى، ونظام التوالى الخاص بالأنشطة ككل.

ج- تحديد المسئولية عن كل نشاط، أى من سيكون مسئولاً عن إكمال كل مهمة، وإلا فإن هناك مهاماً لن تنجز تماماً.

د- أن تصاحب كل نشاط أو منتج موازنة وجداول للتدفقات النقدية، بحيث يمكن تحيله ومراجعة وحساب تكلفته الإجمالية، ولإمكان تحديد مدى كفاية موارد المنظمة عند تخصيصها على الأنشطة، وأى الأنشطة أو المنتجات لا تستاهل أن تخصص لها موارد جديدة، وهكذا فإن القرارات التفصيلية تقود وترشد نظام المنظمة ككل.

2- التنفيذ :

يختلف تنفيذ الخطة الإستراتيجية، كثيراً عن تصميمها وتطويرها، فتصميم وتطوير الخطة يركز على كيف تتوجه المنظمة فى سعيها وراء أسواقها، بينما تعنى مرحلة التنفيذ بـ: ماذا ستفعل المنظمة لتنفذ هذه الإستراتيجية. تتحول هذه المرحلة من التخطيط إلى التنفيذ عبر الأنشطة الإدارية. ومن منظور شامل للمنظمة، تتضمن أنشطة التنفيذ، تحديد وتعريف وتنسيق المهام الإدارية اللازمة لتعظيم استغلال موارد المنظمة فى أدائها لعملياتها أو وظائفها التسويقية المختلفة.

ثالث عشر : متابعة وتقييم الأداء التسويقى :

تتمثل المرحلة الأخيرة بعملية التخطيط الاستراتيجى للتسويق فى تصميم نظام لمتابعة الأداء وقياس نتائج الجهد التسويقى. والهدف هو السيطرة على مجريات هذا الأداء وضمان توجهه لتحقيق الأهداف التسويقية. ويتضمن ذلك تنبؤا، تصميماً لأهداف ومعايير، وقياساً للنتائج، ويتم التقييم باستخدام معايير متعددة مثل تلك الخاصة بالمبيعات، الربحية، النصيب السوقى، وتكلفة التسويق.

وفى تقييم الأداء التسويقى تستخدم عدة إجراءات ومعايير تتضمن ما يلى :

(أ)الأهداف التسويقية المخططة: فبشكل عام، ما دامت غاية الخطة والإستراتيجية هى تحقيق هذه الأهداف فإن نفس هذه الأهداف تعد أيضاً معايير يقاس عليها الأداء.

(ب) تحليل التطور التاريخى لنسب الربحية لكل منتج، والنسبة المخططة للفترة القادمة، ونصيبه من السوق، حجم المبيعات أو الطلبيات الواردة، ومعدل الدوران.

(ج) تحليل متوسطات ونسب الأداء فى مجال النشاط (أو الصناعة) مثل حجم المبيعات لكل عامل بيع أو لكل مركز بيعى، نسبة المبيعات الآجلة (إن وجدت) إلى صافى المبيعات، نسبة معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على المبيعات.

(د) تكليل تكلفة التسويق، بقياس عناصر تكاليف النشاط التسويقى، ويشكل هذا مدخلاً أو عنصراً لعملية تحليل التكلفة والعائد.

(هـ) تحليل نسبة المساهمة، بقياس الإسهام الصافى لمنتج ما إلى إجمالى التكلفة العامة والإدارية للمنظمة، ويستخدم هذا كمدخل لقياس مدى إسهام مبيعات وحدات المنتج فى تحقيق أرباح.

(و) تحليل التكلفة الحدية، بقياس التكاليف الإضافية لنشاط أو منتج معين، ويستخدم هذا كدخل لصنع قرار للتسعير الحدى أى سعر يوازى التكلفة.

(ز) تحليل العائد على الاستثمار، بقياس العائد على مبلغ معين مستثمر فى برنامج تسويقى، فمثلاً يقاس العائد السنوى على برنامج إعلانى، كنسبة مما استثمر فيه.

(ح) قياس مدى الإلتزام بالجداول الزمنية السابق وضعها، فلآن الجانب التاكتيكى من الخطة التسويقية يتطلب أداء مجدولاً زمنياً لأنشطة متعددة فإن هذا الأداء يقيم بمعايير زمنية.

فإن جاء أداء البرنامج التسويقى منسجما مع المعايير والأهداف فخيراً وبركة. أما إن فاقها أو قل عنها، فمن الضرورى تحديد السبب أو الأسباب وراء ذلك، فمثلاً هل كان السبب افتراضات وضعت خطأ؟ أو كان قصوراً فى الموارد البشرية أو المالية؟ وتتيح عملية السيطرة على الأداء التسويقى، اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وبناء قاعدة من المعرفة والخبرة بشأن التفاعل بين لإستراتيجيات التسويق وردود فعل السوق. وهو ما يمكن استخدامه فى صنع قرارات تسويقية لتطوير إستراتيجيات التسويق والتعامل مع المتغيرات البيئية المؤثرة على السوق.

رابع عشر : تصميم الإستراتيجيات التسويقية :

هناك عدة نظريات لوضع الإستراتيجيات التسويقية تعتمد على مداخل مختلفة يمكن توضيحها فيما يلى :

1- إستراتيجيات نطاق تقسيم السوق :

1) إستراتيجية التعميم أو عدم التقسيم أو تجميع المستهلكين.

2) إستراتيجية تجزئة السوق (عدة أسواق + عدة مزيج تسويقى).

3) إستراتيجية التركيز (التعامل مع قطاع واحد من السوق).

2- إستراتيجية المنتجات :

★ المزيج السلعى Product Mix ويتأثر :

1) بالعوامل الخارجية المنبثقة من البيئة الخارجية للتسويق والتى غالباً ما تكون خارجة عن سيطرة المنشأة بالكامل أو نسبياً.

2) والعوامل الداخلية (داخل المنشأة) وهى غالباً ما تكون تحت سيطرة المنشأة.

- تشكيل المنتجات.

- تبسيط المنتجات (تقليل أشكال المنتجات).

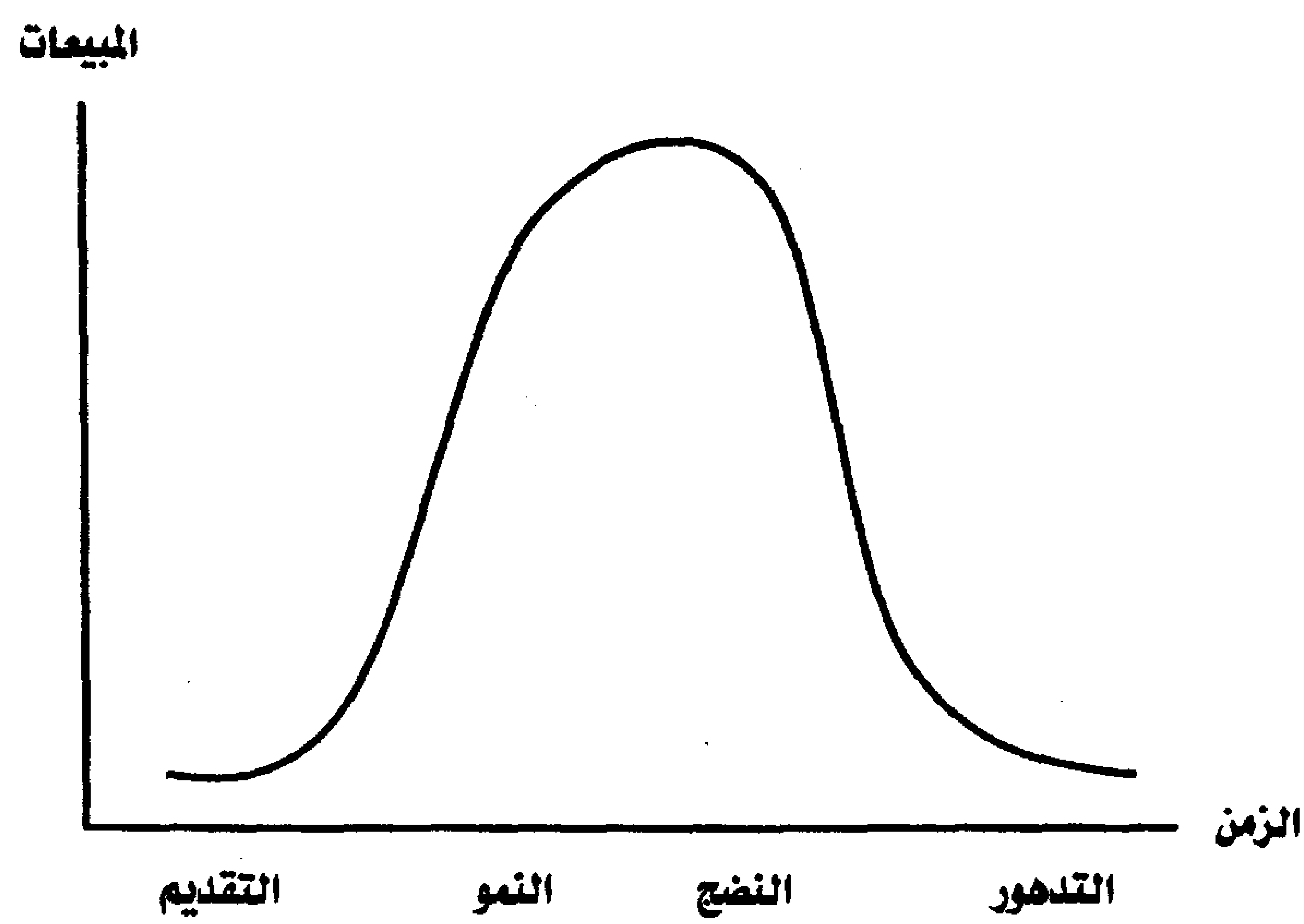
- حذف المنتجات.

- إضافة المنتجات الجديدة.

- تطوير المنتجات الحالية.
- التغليف.
- تميز المنتجات (العلامة التجارية Brand Mark هى صورة أو رمز أو شعار).
- (الماركة التجارية Trade Mark اسم أو شكل مميز).
- دورة حياة المنتج : Product Life Cycle وتشمل :

1- مرحلة التقديم Introduction Stage.

2- مرحلة النمو Growth Stage.



3- مرحلة النضج Maturity Stage.

4- مرحلة التدهور Decline Stage.

3- إستراتيجية التسعير :

- عوامل التسعير : الطلب — المنافسة — التكلفة.

1- التسعير على أساس السوق (السعر السائد).

2- التسعير على أساس التكلفة Cost.

- الإستراتيجيات :

1- كشط السوق Market Skimming :

تقديم أسعار مرتفعة (العملاء ذوى الدخل المرتفع / هامش ربح عال).

2- التمكن أو التغلغل فى السوق Market Penetration Pricing تعتمد على عنصر السعر المنخفض.

3- التسعير الحدى Marginal Price .

4- التسعير المرن فى التخطيط البعيد المدى.

حسب إنخفاض وإرتفاع التكلفة وهامش الربح.

4- إستراتيجية التوزيع التجارى :

أولاً : من حيث نطاق التوزيع (ويقصد به مدى التركيز أو التوسع فى التوزيع).

أ- إستراتيجية التوزيع الكثيف على نطاق واسع Intensive Distribution (فى أكبر عدد من منافذ التوزيع).

ب- إستراتيجية التوزيع الإنتقائى Selective Distribution (اختيار عدد محدود من منشآت التوزيع بعناية).

جـ- إستراتيجية التوزيع الوحيد Execlusive Distribution (منفذ واحد فى منطقة جغرافية معينة).

ثانيا : إختيار منشأة التوزيع :

- منشآت الجملة.

- منشآت التجزئة.

العامل المؤثرة فى إختيار منشأة التوزيع :

1- التعامل فى السوق المرجو التوزيع فيها.

2- موقع منشأة التوزيع.

3- طبيعة السلعة.

4- وظائف منشأة التوزيع أى أنشطتها التى سوف تقوم بها للمنتج.

5- دقة إلتزام الموزع.

6- إمكانية الترويج والسمعة التجارية.

5- إستراتيجية الترويج :

أ- البيع الشخصى.

ب- المزيج الترويجى Promotion Mix **ويشمل :**

- الإعلان Adver .

- تنشيط المبيعات (العينات .. إلخ).

- الدعاية Publicity.

وهناك مدخل آخر للدراسة فى كيفية رسم الإستراتيجيات التسويقية، وذلك من خلال :

(1) تحليل الفرص التسويقية : Market Opportunity An .

(2) إختيار السوق المستهدف Target Market Select.

(3) تطوير المزيج التسويقى Marketing Mix Develop.

الفصل الثالث

استراتيجيات تسويق

الخدمات المصرفية

الفصل الثالث

استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية

هناك ثلاث أنواع من الإستراتيجيات التسويقية المصرفية هى إستراتيجيات هجومية، إستراتيجيات دفاعية، إستراتيجيات رشادة تسويقية.

وتتعلق الإستراتيجيات الهجومية بإختراق مناطق جغرافية جديدة أو التوسع فى المناطق الجغرافية الحالية وإدخال أنظمة أو خدمات مصرفية جديدة وإستخدام المبتكرات التكنولوجية الحديثة فى عملية تقديم الخدمات، فى حين أن الإستراتيجيات الدفاعية تتعلق بحماية الموقف الحالى للبنك بالحفاظ على عملائه الحاليين ونصيبه الحالى من السوق وبإستخدام أسلوبين أولهما تتبع خطوات البنوك الرائدة وثانيهما التركيز على عملاء معينين أما إستراتيجيات الترشيد فتركز على تخفيض التكلفة سواء بإلغاء بعض الأنشطة المكلفة أو بواسطة إغلاق بعض فروع البنك المكلفة وفيما يلى تناول كل إستراتيجية بشئ من التحليل :

أولاً : الإستراتيجية الهجومية :

يرى المتخصصين فى التسويق المصرفى أن هناك خمس إستراتيجيات هجومية يمكن للبنوك استخدامها هى إستراتيجية التوسع الجغرافى، إستراتيجية إختراق السوق، إستراتيجية السوق الجديدة، إستراتيجية قيادة السوق، إستراتيجية تحدى السوق.

1- إستراتيجية التوسع الجغرافى :

تقوم هذه الإستراتيجية على زيادة التعامل على الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك وإتساع نشاطه عن طريق توسيع شبكة فروعه العاملة فى مجال تقديم هذه الخدمات وهذا يشمل بالطبع الفروع الطبيعية للبنك بالإضافة إلى فروعه الإلكترونية كوحدات الصرف التلقائى المباشر الآلى بمعنى أن يتجه البنك فى تقديم خدماته إلى مناطق جغرافية جديدة داخل حدود الدولة أو إلى خارجها بفتح فروع ووحدات مصرفية فى الدول الأخرى.

2- إستراتيجية إختراق السوق :

تقوم هذه الإستراتيجية على جذب عملاء جدد من السوق الذى يعمل فيه البنك حالياً بإستخدام أكثر الأساليب شعبية وقدرة على جذب العملاء عن طريق دراسة السوق دراسة عملية متعمقة ووافية وتحديد خصائصه وإحتياجات ورغبات وقدرات عملائه، وبالشكل الذى يحقق أهداف البنك التسويقية ومن ثم يمكن إختراق السوق بفاعلية كبيرة ليس فقط لجذب عملاء جدد، بل وهذا هو الأهم الاحتفاظ بالعملاء الحالين وتوسيع قاعدة نشاطهم وتعاملهم مع البنك أى زيادة معدل إستخدام الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك بشكل عام، ويطلق على هذه الإستراتيجية التعميق السوقى التى تقوم على زيادة التعامل على خدمات البنك عن طريق الآتى :

(أ) زيادة معدل الإستخدام والتعامل الحالى على خدمات ا لبنك إما بزيادة عدد مرات التعامل، أو زيادة قيمة المعاملات فى كل مرة أو الإثنين معاً.

(ب) جذب عملاء البنوك المنافسة وبالتالى زيادة عدد مستخدمى والمتعاملين على خدمات البنك وزيادة حجم التعامل ويمكن أن يتم ذلك عن طريق تقديم مزايا أفضل أو الإعلان المكثف.. إلخ.

(ج) جذب غير المتعاملين فى السوق المصرفى أو مع البنوك عن طريق إقناعهم بفائدة التعامل مع البنك وشرح خدمات الجهاز المصرفى إليهم.

3- إستراتيجية السوق الجديدة :

وتقوم هذه الإستراتيجية على توسيع نطاق جاذبية البنك لجذب عملاء جدد من شرائح السوق التى لم يكن يهتم بها البنك فى الماضى ويمكن أن تستخدم هذه الإستراتيجية فى جذب هذا النوع الجديد من العملاء إلى جانب العملاء التقليديين أو لإحلال السوق الجديد محل السوق القديم أو تنمية نوع معين من الأسواق بشكل جديد، أى أن يتجه البنك فى تقديم خدماته إلى شرائح جديدة من السوق الحالى أو من السوق المرتقب.

ويتحقق هذا عن طريق إدخال تعديلات فى الإعلان عن خدمات البنك لإحداث تعديلات أو إضافة إنطباعات ذهنية جديدة لدى العملاء المرتقبين، وإفتتاح فروع ووحدات للبنك جديدة لضمان وصول الخدمة على شرائح جديدة من العملاء، أو تغير فى سعر تقديم هذه الخدمات.

4- إستراتيجية قيادة السوق :

وتستخدم هذه الإستراتيجية من جانب البنوك العملاقة ذات الحجم الكبير المستقرة والتى تستطيع أن تؤثر فى السوق المصرفى وفى نفس الوقت تكون قادرة على استيعاب رد الفعل أو الصدمات والمكاسب التى تحصل عليها نتيجة لقيادة السوق وفى الوقت نفسه تكون لها شبكة من الفروع قوية وقادرة على التأثير ونشر الخدمات المصرفية ومن ثم يمكن للبنك الإستفادة بمجموعة الوفورات التى يتيحها العمل على هذا النطاق.

وهذا بالطبع يسمح للبنوك بأن تحمى مصالحها على هذا النطاق خاصة فيما يتصل بحصتهم من السوق المصرفى وليصبح أكثر توسعاً واستقراراً، ومن ثم تتحول هذه البنوك بحكم حجمها إلى بنوك رائدة تأخذ شكل (ولى أمر) للبنوك الأخرى ومن ثم تكون سمعة خاصة للبنك تقوم عليها أعماله.

ومن ثم يكون هدف هذا النوع من البنوك البقاء فى موقعها كبنوك فائدة ورائدة للسوق المصرفى وهو كهدف تسويقى إستراتيجى يمكن تقسيمه إلى ثلاث أهداف رئيسية هى :

(أ) زيادة إجمالى النصيب السوقى الذى يعمل فى نطاقه البنك بتوسيع السوق.

(ب) حماية النصيب السوقى الحالى للبنك من منافسة البنوك الأخرى.

(ج) زيادة النصيب السوق الحالى للبنك على حساب البنوك.

وبفرض تحقيق نصيب كبير من السوق المصرفى فإن البنوك تدخل فى مواجهة بل حرب الترويج والتسعير بينها وبين البنوك المنافسة.

5- إستراتيجية التحدى السوقى :

تعتمد هذه الإستراتيجية على قيام البنك الذى يستخدمها بتحدى البنك القائد أو الرائد للسوق المصرفى سواء بالهجوم المباشر أو غير المباشر عن طريق الأبواب الخلفية وإستراتيجية الغدر والخديعة، فإستراتيجية الهجوم المباشر تستخدم عادة بين البنوك الرائدة المتنافسة فى نفس الوقت اعتماداً على تقديم خدمات عالية الجودة مخفضة التكلفة لعملائها، وفى الوقت نفسه تطبيق أعلى حد ممكن من التقنيات التكنولوجية والمخترعات الحديثة التى تسهل وتيسر تقديم هذه الخدمة المتميزة.

ويرجع الهدف الحقيقى الذى يكمن وراء تبنى أحد البنوك الإستراتيجية "التحدى السوقى" إلى رغبته فى أسر السوق المصرفى وإحتجاز نصي بالأسد لنفسه، وهذا بالطبع لن يتم إلا بتحدى البنوك الرائدة والقائدة للسوق بالإضافة إلى البنوك الأخرى أيضاً حتى يمكن تقليص نصيبها من السوق وتحويله إلى النصيب السوقى للبنك.

ومن ناحية أخرى فإن إتخاذ قرار بإعتماد هذه الإستراتيجية يتطلب أولاً إجراء دراسات عميقة للكشف عن مواطن الضعف والخلل الذى تعانى منه البنوك الأخرى المنافسة واستخدام تكتيكات هجومية تقوم على إقناع عملاء تلك البنوك بتحويل معاملاتهم للبنك نظراً لقدرته على خدمتهم أفضل خاصة فى المجالات التى تعانى فيها تلك البنوك من قصور واضح.

كثيراً ما يستخدم البنك الذى يرغب فى النمو بسرعة هذه الإستراتيجية حيث تمكنه من إحتياج السوق المصرفى، وإجتياز خصومة الواحد تلو الآخر بتطبيق أحدث النظم المصرفية وتقديم أفضل الخدمات بأقل التكاليف واستغلال الفرصة البنكية المتاحة، وكذا نقاط الضعف فى البنوك الأخرى وضربها فى مقتل يجذب عملائها الكبار للتعامل مع البنك.

ثانياً : الإستراتيجيات الدفاعية :

تقوم هذه الإستراتيجيات على تجنب المواجهة مع البنوك الرائدة وإحتلال موقع غير متقدم فى السوق المصرفى مع التركيز على عدم البدء فى تطبيق نظام مصرفى إلا إذا كان الجميع أو الأكثرية العظمى منهم قد طبقوه واستخدموه، وثبت نجاحه وربحيته.

ومن ثم فإنه يمكن تقسيم هذه الإستراتيجيات إلى نوعين هما :

1- إستراتيجية التبعية السوقية :

تقوم هذه الإستراتيجية على إرتضاء البنك الذى يستخدمها لموقف (التابع) دون أى محاولة لدخول حلبة الصراع والمنافسة وإرتضائه لنصيبه السوقى الذى حصل عليه ومحافظته على هذا النصيب دون أى محاولة لزيادة هذا النصيب وتعمد هذه الإستراتيجية على البنوك المحلية التى تستفيد من مجموعة المميزات التى تحزوها وأهمها الموقع الجغرافى وقربها من العميل ومعرفتها به فضلاً عن سهولة الوصول إليها والاتصال بها أو نتيجة لتخصصها فى تقديم خدمات خاصة لهؤلاء العملاء عالية الربحية.

أى أن الهدف الرئيسى للبنوك هو تعظيم الربحية بصرف النظر عن الاهتمام بنصيبها السوقى ومن ثم تقوم بتقديم مزيج من الخدمات المصرفية الأكثر ربحية وأقل تكلفة وفى الوقت نفسه التى ترضى وتشبع إحتياجات العملاء الأكثر خصوصيته.

2- إستراتيجية المحراب السوقى :

ووفقاً لهذه الإستراتيجية يقوم البنك المتبنى لها بإختيار أحد البنوك الناجحة والعاملة فعلاً فى السوق المصرفى والاقتدار به والسير على هديه، بل إتباع خطواته وسياساته وتقليده إلى حد بعيد سواء فى تصميم مزيج الخدمات المصرفية التى يقدمها أو فى سياساته التسويقية التى يقدمها أو التى يستخدمها لجذب العملاء.

وتستخدم هذه الإستراتيجية البنوك صغيرة الحجم والتى تأتى مصالحها واهتماماتها بشكل تالى أو تابع للمصالح الخاصة بالبنوك كبيرة الحجم ومن ثم فإن هذه الإستراتيجية تعنى أن تنتظر البنوك الصغيرة نتائج السياسات والإستراتيجيات التى إستخدمتها البنوك الرائدة ومعرفة أكثرها ربحية لإستخدامها وأكثرها تكلفة لتجنبها والابتعاد عنها، ومن ثم تصبح هذه الإستراتيجية أكثر أماناً بالنسبة للبنوك وأكثرها ربحية فى الوقت نفسه.

ثالثاً : إستراتيجيات الرشادة التسويقية :

كان نتيجة للتغيرات السريعة الحركة والمتزايدة الكثافة سواء فى السوق المصرفى المحلى أو الأسواق المصرفية العالمية وسيادة حركة المعاملات فى ظل مناخ تغير ومتقلب وفقاً للأوضاع الاقتصادية سواء كانت كساداً أو رواجاً وسواء كانت ركوداً أو تضخماً أو ما يطلق عليه أخيراً بالتضخم الركودى، وإذا وجدت البنوك نفسها فى حاجة إلى تطبيق مجموعة من إستراتيجيات الرشادة التسويقية التى تقوم على عنصرين أساسيين هما :

1- تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن.

2- تعظيم الربح إلى أقصى درجة ممكنة.

وفيما يلى سيتم العرض لكل من هاتين الإستراتيجيتين :

1- إستراتيجية تخفيض التكلفة :

وتقوم هذه الإستراتيجية على إجراء خفض لكافة عناصر التكلفة التى يتحملها البنك بتقديم خدماته المصرفية إلى عملائه ويشمل هذا بالطبع تكلفة العمالة وتكلفة تشغيل الفروع وقد تؤدى هذه الإستراتيجية إلى الآتى :

(أ) إيقاف تقديم الخدمات المصرفية عالية التكلفة التى لا تعطى عائداً أو الحد من نموها وتقليص التعامل عليها وقصر هذا التعامل على فروع معينة تقوم بتقديمها.

(ب) إغلاق الفروع التى لا تحقق عائداً يغطى تكلفتها، أخذاً فى الإعتبار الإمكانيات الإحتمالية والمستقبلية للمنطقة التى يعمل فيها هذا الفرع المراد إغلاقه خاصة وأن قرار إغلاق فرع فى المنطقة قرار يجب أن يدرس جيداً قبل تنفيذه لماله من أثر غاية السوء على العملاء الحاليين للفروع.

2- إستراتيجية تعظيم الربحية :

وتقوم هذه الإستراتيجية على التوسع فى العمليات ذات الربحية المرتفعة خاصة عمليات تمويل قطاع الخدمات التجارية وكذا المشروعات الصناعية التى تضمن إرتفاع معدل التشغيل وتقديم مجموعة من الخدمات الكاملة والمتكاملة التى يحقق البنك من خلالها أرباحاً مرتفعة، وفى الوقت نفسه تطبيق الأنظمة المصرفية الحديثة التى تقلل من الإعتماد على العمالة البشرية بزيادة عنصر الميكنة والآلية فى الفروع، الأمر الذى

من شأنه زيادة قدرة الفرع على إنجاز أعماله وتفرغ العنصر البشرى لعملية التطوير والتحسين المستمر فى أداء الخدمة المصرفية.

ويمكن القول أن كلا الإستراتيجيتين (إستراتيجية تخفيض التكلفة، وتعظيم الربحية) وجهان لعملة واحدة فإن أى خفض فى التكلفة سيزيد من فرص الربحية للبنك وفى الوقت نفسه أن زيادة القدرة التشغيلية لزيادة الربح سوف يكون من شأنها تخفيض التكلفة النسبية لتقديم الوحدة من الخدمات وهكذا.

رابعاً : كيف يمكن تنفيذ الإستراتيجية التسويقية للبنك :

يخضع تنفيذ الإستراتيجية التسويقية للبنك لمجموعة من العوامل خاصة بعد أن تم وضع الخطة التسويقية العامة لبنك فى ضوء الأهداف العامة المتعين تحقيقها والوصول إليها خلال كل فترة من الفترات.

وفى العادة فإنه يتعين إعداد مجموعة من الإستراتيجيات البديلة يراعى فيها الأهداف التسويقية المطلوب تحقيقها أى ما يتصل بمجموعة أهداف العملاء الذين سيقوم البنك بجذبهم وأنواع الخدمات المتعين تقديمها لهؤلاء العملاء فى ظل المنافسة الشديدة من جانب البنوك الأخرى التى أدت إلى تشابه إن لم يكن تماثل الخدمات المصرفية المقدمة ومن هنا فإن على البنك أن يستخدم أى من الأسلوبين التاليين لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

1- تمييز الخدمات المقدمة :

يقوم هذا التكتيك التسويقى على التأكيد على عملية الإختلافات بين المزج الخدمى الذى يقدمه البنك وبين المزج الخدمى الذى تقدمه البنوك المنافسة وبالتالى فإن من السهل إجراء هذا التمييز فى حالة وجود إختلافات جوهرية وحقيقية فى هذا المزيج، ولكن إذا لم يكن هناك مثل هذه الإختلافات أو كانت محدودة للغاية فإنه يجب العمل على إيجاد هذا الإختلاف والتميز وإشعار العميل به ويتم ذلك عن طريق إستخدام الحملات الإعلانية والترويجية والتركيز على شعار البنك وعلامته التجارية وزيادة الإنطباع المصرفى والسوقى عن البنك.

2- **تقسيم السوق :**

ويقوم هذا التكتيك على حقيقة تسويقية هامة محورها أن الطلب على الخدمات المصرفية شديد التنوع والاتساع ووفقاً لهذه الحقيقة يقوم البنك بتكييف وتعديل خدماته المصرفية لتتلائم مع رغبات وإحتياجات مجموعة معينة من العملاء وتصميم مزيج خدمى مناسب لهذه المجموعة، أو ما يمكن أن يطلق عليه (بالفرصة التسويقية) التى من خلالها يمكن إختراق السوق المصرفى والاستمرار فيه، وتستخدم أيضاً فى هذا التكتيك فنون التسويق والترويج المصرفى بكفاءة وفاعلية، لإعلام تلك الشريحة من العملاء ولإخبارهم بالمعلومات والبيانات اللازمة وإقناعهم وحثهم على التعامل مع البنك وقياس مدى رضائهم عن هذا التعامل.

والاختلاف الواضح بين التكتيكين هو أن التكتيك الأول يقوم على تميز الخدمة والتأكيد عليها، فى حين أن الآخر يركز على العميل ودراسة رغباته وإحتياجاته، وبصفة عامة فإنه من الأفضل أن يتم إستخدام كلا الأسلوبين مما يحقق مزيج متناسب ومتكامل.

وبصفة عامة فإن إختيار الإستراتيجية التسويقية للبنك يعتمد على قياس وتوافر معرفة تامة بمجموعة من العوامل :

أولهما: موقع البنك بالنسبة للظروف السوقية أى فيما يتصل بالعلاقة بين المنافسين، وما إذا كان يقوم بقيادة السوق أو تباعاً لبنوك أخرى تتولى هى قيادة السوق.

وثانيهما: أهداف البنك فى كل من الأجل القصير والأجل الطويل ومدى التناسب والتأثير المتبادل لكل منها على إختيار الإستراتيجية المطلوبة.

وثالثهما: الفرص التسويقية المتاحة فى السوق المصرفى والتى يمكن للبنك إستخدامها بفاعلية محققاً من خلالها أهدافه فى تعظيم الربحية والاستمرار فضلاً عن ما توفره هذه الفرص من إحتمالات مستقبلية وهدفاً ضمنياً يقوم البنك بتحقيقه مع الأخذ فى الإعتبار بعض المحددات التى تحدد حركة البنك عند تنفيذه إستراتيجية منتقاه وأهم تلك المحددات الموازنة الخاصة بتنفيذ المهام التسويقية للبنك.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يجب مراعاة الآتى عند إختيار الإستراتيجية التسويقية المثلى للبنك :

1- الحجم التنافسى للبنك وموقعه فى الشرائح التسويقية.

2- موارد البنك، وأهدافه، وسياساته.

3- الأهداف التسويقية وسلوك العملاء.

4- المرحلة التى تمر بها الخدمة فى دائرة حياتها التسويقية.

5- الحالة الإقتصادية.

وبالتالى فإنه بدراسة الشرائح التسويقية وتحليل الفرص التسويقية المتوافرة بها يمكن للبنك إختيار الشريحة التى يستطيع خدمتها بفاعلية فى إطار الأهداف الموضوعة للبنك وتطوير إستراتيجيته وخططه وفقاً للمتغيرات التى تمت وتوجيه وتخصيص الموارد للإستخدامات المثلى وفى الوقت نفسه يجب متابعة تنفيذ هذه الخطة والرقابة عليها حتى يمكن تكييفها مع المتغيرات والأحداث التى تواجه تنفيذها خاصة فى إطار كل من (المزيج) الخدمى الذى يقدمه البنك، سياسات التسعير الترويجى، قنوات التوزيع، والتى من خلالها يمكن للبنك تنفيذ إستراتيجيته بكفاءة.

الفصل الرابع

تخطيط

الخدمات المصرفية

الفصل الرابع

تخطيط الخدمات المصرفية

تعتبر الإستراتيجية التى يتبناها البنك بالنسبة للخدمات المصرفية (المنتجات) التى يقدمها للعملاء من أهم العوامل التى تحدد نجاحه فى السوق وحتى يضمن البنك إستمرار النجاح فى السوق فإن عليه أن يتبنى إستراتيجية تسويقية تساير ظروف السوق المتغيرة بإستمرار.

كما أن عليه إدراك حقيقة أن العملاء يشترون فى الواقع مجموعة من المنافع وحلولاً للمشاكل، ولا يشترون الخدمات المصرفية فى حد ذاتها، كما ينبغى على البنوك أن تدرك أن البيئة التسويقية سوف تتغير بمرور الوقت، الأمر الذى يتطلب الإستجابة المستمرة والمتغيرة لإحتياجات السوق. وينبغى أن تأخذ هذه الإستراتيجية صورة برنامج مستمر من التواؤم مع السوق من خلال ما يعرف بإستراتيجية الأسواق والمنتجات.

من جهة أخرى على مدير التسويق فى البنك تفهم ودراسة ربحية الخدمات التى يقدمها للعملاء من خلال تحليل مفهوم دورة حياة المنتج / الخدمة. ويساعد هذا المفهوم المسئولين عن التسويق فى البنك فى تقييم ودراسة الخدمات المصرفية التى يقدمونها للسوق وما إذا كانت فى مرحلة النمو أو مرحلة النضج أو فى مرحلة الإنحدار، وبالتالى تبنى الإستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل مرحلة، وعلى البنك فى هذه الحالة إتخاذ القرارات بتقديم خدمات مصرفية على أن تكون كل مجموعة من الخدمات فى مرحلة معينة، الأمر الذى يجنب البنك المخاطر المالية. كما يمكنه هذا التوازن من طرح الخدمات المصرفية المناسبة بالشكل الذى يمكن من التخطيط الجيد للمستقبل وتنمية الأسواق التى تحقق له الربحية المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك فإن إختيار وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة يعتبر عملية حيوية لنجاح البنك فى السوق. ويتطلب ذلك من البنك دراسة متأنية للعلاقة بين الخدمات الجديدة التى يقدمها وبين إحتياجات العملاء فى السوق، وتمر عملية تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق بالعديد من الخطوات والمراحل منذ ابتكار فكرة تقديم خدمة معينة

إلى تقديم هذه الخدمة فى سوق التعامل التجارى، ويمكن الحصول على الأفكار الجديدة لإستحداث خدمات مصرفية جديدة من العديد من المصادر أهمها : المستويات الإدارية المختلفة فى البنك، العملاء، المنافسين، الحكومة، والعاملين فى البنك. وبمجرد الحصول على هذه الأفكار ينبغى أن تخضع للدراسة والتحليل، كما ينبغى إختبار المنتجات (الخدمات المصرفية) الجديدة بوسائل عديدة قبل تقديمها للسوق على نطاق واسع.

أولاً : المزيج التسويقى للبنك :

يوصف المزيج التسويقى دائماً بأنه عبارة عن محاولة دمج أو مزج أربعة عناصر أساسية لكى تقدم للعملاء فى السوق، وتشمل هذه العناصر :

- المنتج (الخدمة المصرفية).
- السعر.
- الترويج.
- التوزيع.

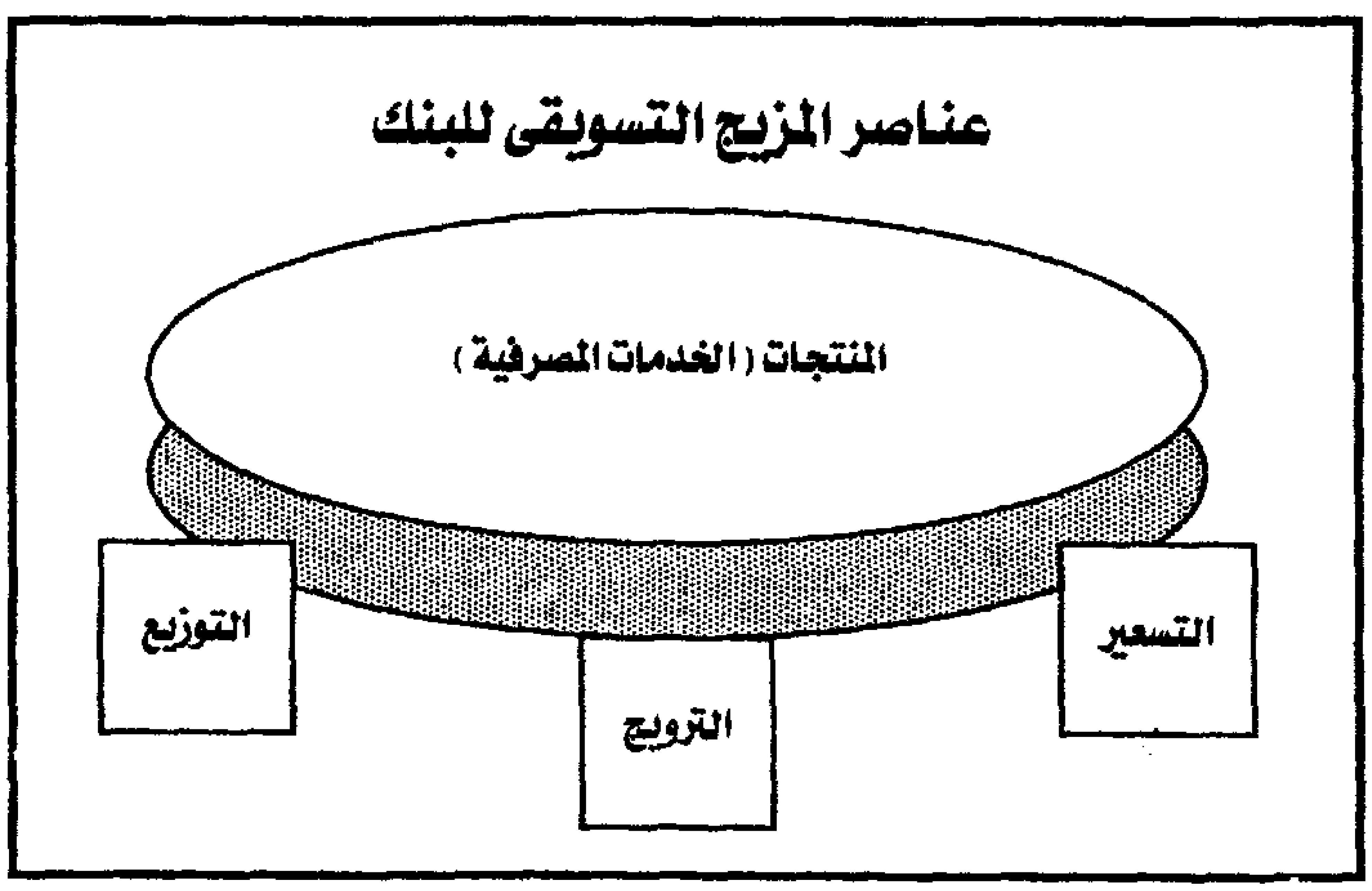
وكما سبق القول فإنه يتم تقديم هذا المزيج بمكوناته الأربع للعملاء فى السوق المصرفى بطريقة تجعل من هذا التكوين أو المزيج عرضاً جذاباً لقطاع مستهدف ومحدد فى السوق، وإذا ما ثبت أن هذا المزيج التسويقى بمكوناته الأربع هو العرض الصحيح أو المطلوب، فسوف يقبل العملاء على شراء خدمات البنك دون الحاجة إلى إستخدام أساليب الضغط على العملاء Hard Sell Techniques لدفعهم لشراء هذه الخدمات.

وسوف نقدم فى هذا الفصل والفصول الثلاثة القادمة العناصر الأربع للمزيج التسويقى، وفى هذا الفصل سوف يتم مناقشة العنصر الأول من عناصر المزيج التسويقى وهو عنصر المنتج (الخدمة المصرفية).

غير أن يجب أن يؤخذ فى الحسبان أنه فى الواقع العملى نلاحظ أن القرارات المتعلقة بالتعامل مع كل عنصر مرتبطة تماماً ببقية عناصر المزيج التسويقى، ويتطلب الأمر درجة عالية من المهارة والقدرة على الحكم من جانب المسئولين عن التسويق فى تحديد المزيج الأمثل، ويتوقف نجاح أو فشل البنك فى السوق على القدرة على مراجعة ودراسة تلك العناصر وإحداث التوافق المستمر مع إحتياجات العملاء فى السوق.

ثانياً : أهمية عنصر الخدمات المصرفية فى المزيج التسويقى للبنك :

يعتبر عنصر المنتجات (الخدمات المصرفية) التى يقدمها البنك من أهم عناصر المزيج التسويقى الأربع، وتظهر أهمية هذا العنصر فى أن الخدمات المصرفية تمثل الأداة التى يعتمد عليها البنك فى إشباع رغبات عملائه وفى تحقيق أهدافه تبعاً لذلك، وبالتالى فإنه من الحقائق الأساسية المتعارف عليها أن نجاح أى منظمة (بنك) إنما يعتمد على السياسة التى تتبعها من إدارة برنامج المنتجات (الخدمات) التى تقدمها للسوق، ومن جهة أخرى فإن المنتجات (الخدمات المصرفية) التى يقدمها البنك لعملائه سوف تؤثر على بقية عناصر المزيج التسويقى، حيث ستؤثر على الأسعار وأساليب الترويج ومنافذ التوزيع، فالمنتجات (الخدمات) هى سبب وجود المؤسسة (البنك) ويتمحور حولها بقية عناصر المزيج التسويقى كما يتضح من الشكل التالى وقد سبق التأكيد على المفهوم الموسع لكلمة (منتج) وأنه لا يشمل فقط السلع المادية الملموسة، بل يشمل كذلك الخدمات والأفكار والأشخاص والأماكن والمؤسسات بعبارة أخرى فإن مفهوم المنتج هو مفهوم متعدد الجوانب.



ثالثاً : مفهوم الخدمات المصرفية – محل التخطيط :

عندما تقرر ربة الأسرة شراء ثلاجة أو غسالة أطباق على سبيل المثال فإن إختيارها لا يكون مبنياً على وصف خصائص أو قيمة هذه السلعة، وإنما يكون الإختيار مبنياً بالدرجة الأولى على المنافع التى تقدمها هذه السلعة. وبنفس المنطق عندما يقرر

أحد العملاء شراء خدمة مصرفية معينة فإن الدافع الأساسى لشراء هذه الخدمة هو ما سوق تحققه هذه الخدمة له من منافع، وبالتالى فإن نقطة البداية فى إدارة مزيج الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك هو تحديد المقصود بتلك الخدمات. وفى هذا الصدد يجب النظر إلى الخدمة من مفهوم أو زاوية المنافع أو الإشباعات التى يتوقع أن يحصل عليها العميل من وراء شرائه لخدمات مصرفية معينة، بعبارة أخرى يجب على إدارة التسويق فى البنك أن تنظر إلى الخدمة المصرفية من زاوية العميل وما يمكن أن تقدمه له من منافع أو إشباعات، أى أن البنك يقوم فى الواقع ببيع المنافع وحلول المشاكل للعملاء. ويقصد بالمشاكل هنا حاجات لدى العملاء مطلوب إشباعها.

ونسوق هنا بعض الأمثلة لتوضيح هذا المفهوم. على سبيل المثال عند قيام البنك بتقديم خدمة دفتر الشيكات فإن المنافع المترتبة على دفتر الشيكات تتمثل فى أنه وسيلة سهلة للإحتفاظ بسجل كامل لكافة المعاملات التى يقوم العميل بدفعها، كما أنه يوفر الوقت ولا يتطلب الأمر حمل النقود. وبإختصار فإن قيام العميل بالحصول على دفتر شيكات إنما يشترى فى واقع الأمر مجموعة من المنافع تضمن حل مشكلة محددة لديه تتعلق بتحويل النقود أو الأموال Money Transmission. وبنفس المنطق فإن دفع فواتير الكهرباء والتليفون بواسطة البنك تحقق للعميل منفعة محددة تتمثل فى نظام من الخصم المباشر والفورى وتحميل حساب العميل فى الجانب المدين منه بقيمة تلك الفواتير الأمر الذى يوفر وقته وجهده، بالإضافة إلى ذلك فإن المنافع المترتبة على بطاقات الصرف الآلى هى عنصر الملاءمة أو الراحة Convenience للعميل، إذ يمكنه إنجاز معاملاته فى أى وقت ومن أى مكان.

رابعاً : مستويات وأبعاد المنتج محل التخطيط :

توجد ثلاثة مستويات لأى (منتج) تتمثل فيما يلى :

1- المنتج الأساسى Core Product :

وهو يمثل جوهر المنفعة التى يسعى إليها العميل من شراء المنتج. بعبارة أخرى فإن السؤال الرئيسى فى هذه الحالة هو لماذا يقوم العميل بشراء هذا المنتج ؟ ويتعلق هذا الجانب بالمنافع أو الفوائد المترتبة على شراء هذا المنتج أو الخدمة المصرفية.

2- المنتج الملموس Tangible Product :

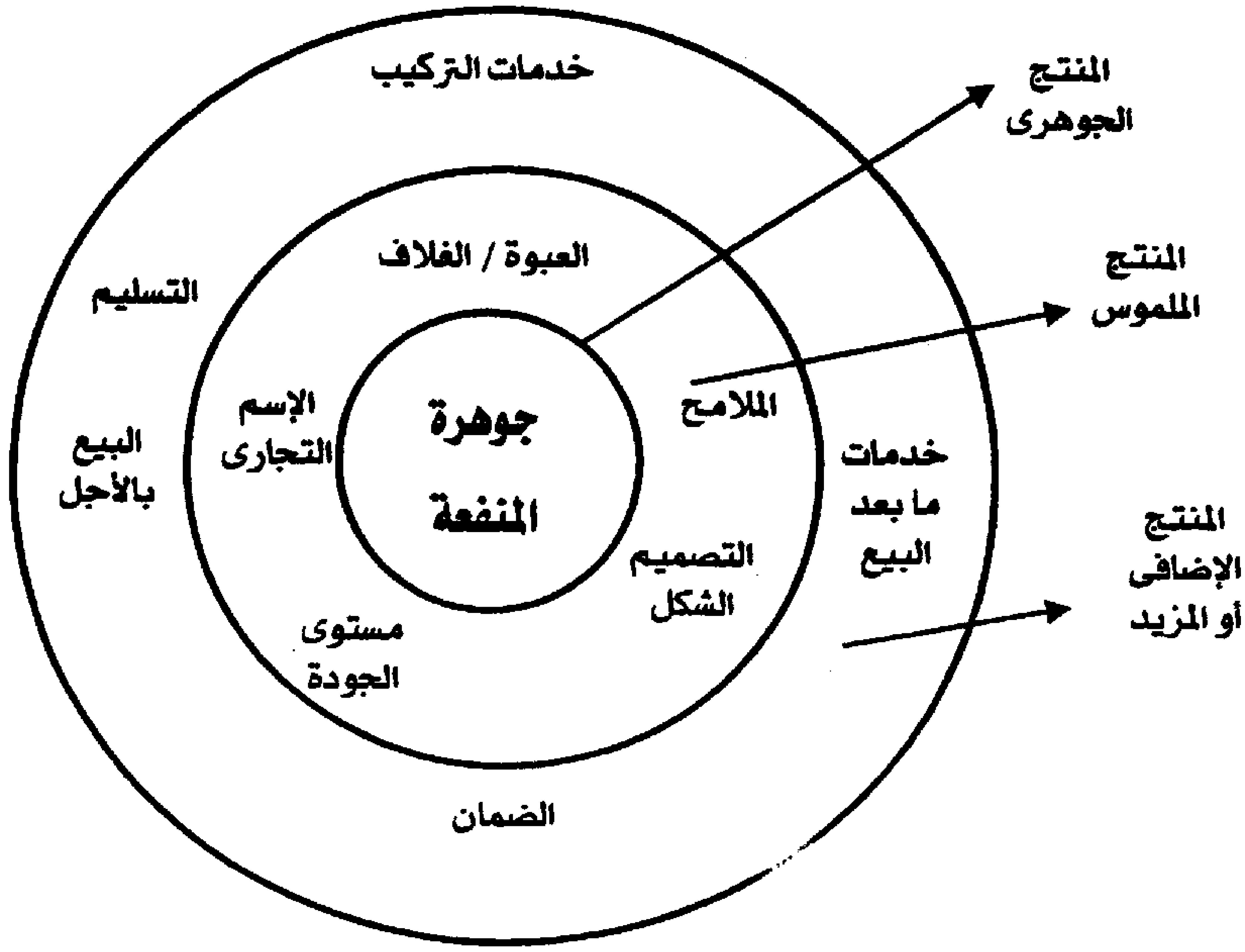
وله خمس خصائص أساسية تشمل مستوى الجودة، الملامح والأبعاد، أو المواصفات Features التصميم أو الشكل Styling، الاسم التجارى أو العلامة التجارية، التغليف.

3- المنتج المزيد أو الإضافى Augmented Product :

ويتناول هذا الجانب الخدمات والمنافع الإضافية والتى تشمل الخدمة والاهتمام الشخصى بالعميل، الإلتزام بمواعيد التسليم، الضمان أو الكفالة، التعهد بإسترداد ثمن السلعة إذا لم يكن العميل راضياً.. إلخ. وتقدم هذه الجوانب مع الجانب الملموس من المنتج.

ولاشك أن التفكير فى (المنتج) بأبعاده الثلاثة يتيح أمام المسئولين عن التسويق العديد من الرؤى والفرص التى يمكن إستغلالها فى جذب العملاء إلى المنتج أو المنتجات التى تقدمها المؤسسة، ويوضح الشكل التالى المستويات الثلاثة للمنتج والأبعاد التى يتناولها كل مستوى. وبطبيعة الحال عند دراسة هذه الأبعاد بالنسبة للخدمات المصرفية سوف يكون هناك بعض الإختلافات عن دراسة السلع والمنتجات الملموسة. غير أن دراسة هذه الأبعاد تفيد القائمين على تسويق الخدمات بنفس القدر.

أبعاد المنتج



خامساً : المؤثرات العامة على سياسة تقديم الخدمات المصرفية :

ويوضح الشكل التالى كافة العوامل المؤثرة على تصميم سياسات المنتجات (الخدمات المصرفية) التى يطرحها البنك فى السوق، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى مؤثرات خارجية ومؤثرات داخلية.

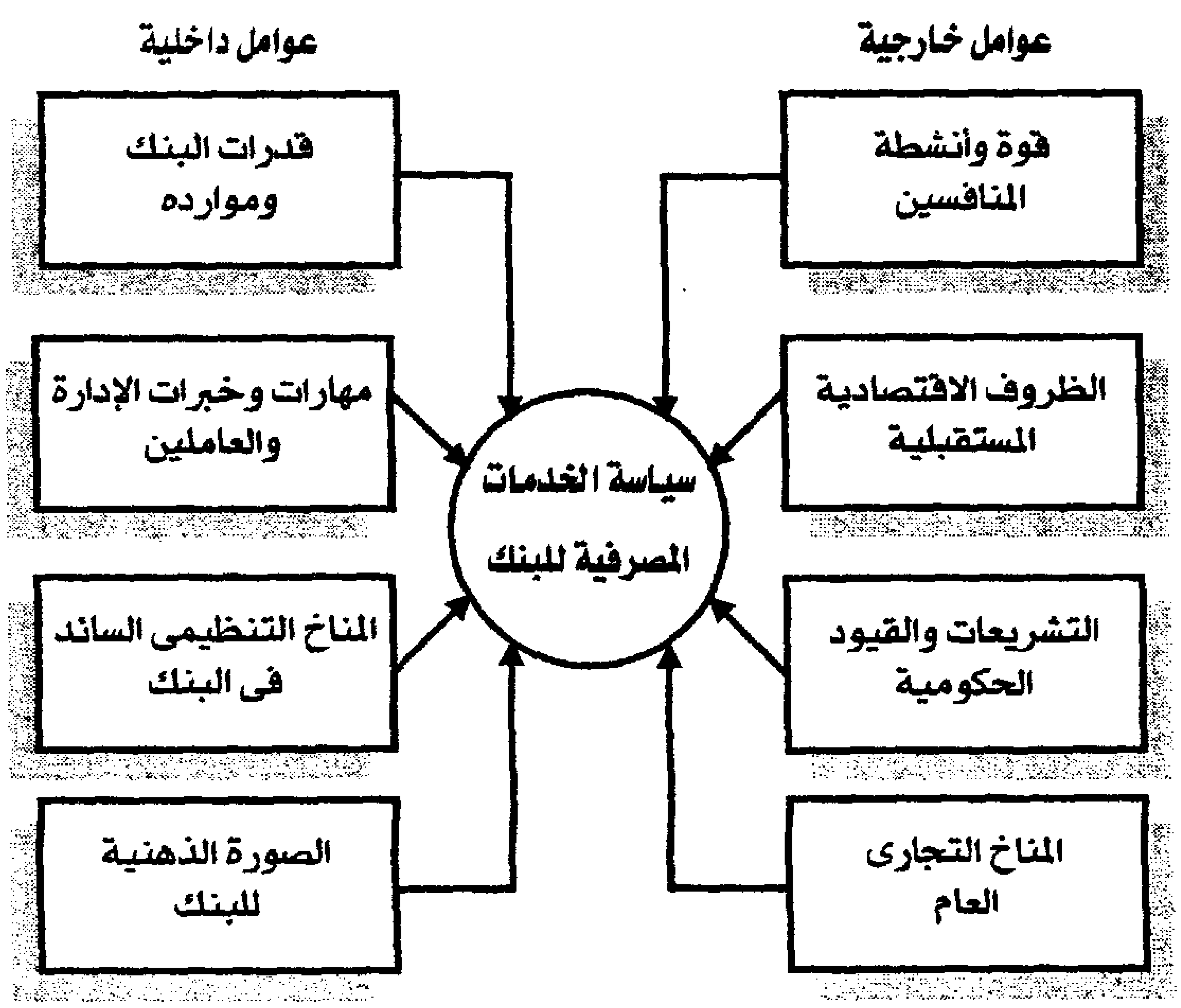
1- المؤثرات الخارجية :

تشمل المؤثرات الخارجية الجوانب الرئيسية التالية :

- قوة وأنشطة المنافسين.
- التنبؤات الاقتصادية والظروف الاقتصادية المستقبلية.
- المناخ التجارى العام.
- التشريعات الحكومية والقيود التى قد تحد من قدرة إدارة البنك على إتخاذ القرارات، وتحد كذلك من طبيعة وإتجاه الأنشطة التسويقية، وبالتالى تؤثر بشكل غير مباشر على الخدمات المصرفية التى يمكن ترويجها للسوق.

العوامل المؤثرة على تصميم سياسة

الخدمات المصرفية للبنك



2- المؤثرات الداخلية :

وتشمل هذه النوعية من المؤثرات الأبعاد التالية :

- قدرة البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تعديل وتطوير الخدمات الحالية.
- مهارات وخبرات وإدارة البنك والعاملين لديه وكذلك عمليات الفروع.
- الروح المعنوية للعاملين فى البنوك وسياسات الأجور ومعدلات الدفع، وكذلك فرص التدريب والتعليم، وفاعلية الاتصالات وغيرها من العوامل السائدة فى البنك، والتى ينبغى أن تؤخذ فى الحسبان عند وضع سياسة الخدمات المصرفية.
- قدرة البنك على البحوث والدراسات المستمرة لتقييم أداء البنك فى السوق، فبدون المعلومات عن الأداء وعن أنشطة المنافسين، وإحتياجات العملاء المستقبلية لن تنجح سياسة الخدمات المصرفية فى البنك.
- الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء، على سبيل المثال إذا رأى أحد البنوك أن الرسالة الأساسية له Mission هى الجودة بالدرجة الأولى كما هو الحال بالنسبة لبنك Loyds، فإن عليه أن يؤكد أن نطاق الخدمات المقدمة وكذلك معايير الإهتمام بالعملاء تساند هذه الرسالة الأساسية التى تهدف إلى تقديم خدمة ذات مستوى جودة متميز.

ولاشك أن طموحات تحقيق صورة ذهنية طيبة لدى العملاء تنبع من ضرورة طرح إدارة البنك للأسئلة التالية :

- ما نوعية العملاء الذين نتعامل معهم الآن؟
- ما نوعية العملاء الذين نرغب فى التعامل معهم ؟
- ما هى الإحتياجات المصرفية للعملاء والتى لم نتمكن من تقديمها لهم؟
- ما هى الإحتياجات المالية والمصرفية التى يمكن تقديمها للعملاء وتحقيق الربحية للبنك فى نفس الوقت.
- ما هى مجموعات العملاء التى نرغب فى إختيارها والتعامل معها فى المستقبل؟

سادساً : إستراتيجية تقديم الخدمات المصرفية للسوق :

فى ظل التغيرات المتلاحقة فى السوق والبيئة التسويقية للبنوك، يصبح من الضرورى على أى بنك القيام بتصميم البرامج التسويقية التى تتلاءم مع الإحتياجات المتغيرة للعملاء، ومنها بطبيعة الحال الإستراتيجية المنتجات (الخدمات المصرفية). إن الهدف من ذلك هو محاولة البنك ربط الخدمات التى يعرضها بإحتياجات السوق، وأن يظل على إتصال مستمر بالبيئة التى يعمل فيها.

ويعرض الشكل التالى المصفوفة التى تعرف بمصفوفة الأسواق والمنتجات والتى تتيح أمام البنك أربع إستراتيجيات بديلة للتعامل مع السوق المصرفى.

مصفوفة الأسواق والمنتجات

الأســـــواق

المنتجات		سوق حالى	سوق جديد
	منتج حالى	التغلغل فى السوق	تنمية السوق
	منتج جديد	تطوير المنتجات	التنويع

وكما يتضح من هذا الشكل فإن أمام البنك أربع إستراتيجيات للتعامل مع السوق المصرفى، هذه الإستراتيجيات هى :

1- إستراتيجية التغلغل فى السوق :

طبقاً لهذه الإستراتيجية تبحث إدارة البنك عن الطرق والأساليب التى تحقق زيادة فى حصة البنك فى السوق من خلال الأسواق الحالية ومن خلال عملاء البنك الحاليين.

وهناك ثلاثة أساليب رئيسية أمام البنك إتباع هذه الإستراتيجية :

أ- أن يحاول البنك حث عملائه الحاليين على زيادة حجم ودائعهم بشكل عام أو إستخدام القروض بدرجة أكبر أو زيادة التعامل مع أجهزة الصرف الآلى فى عمليات السحب النقدى أو الإيداع أو غيرها. ويفيد ذلك إذا كان حجم استخدام العملاء لهذه الخدمات محدوداً.

ب- أن يحاول البنك جذب عملاء البنوك المنافسة إذا شعر أن هناك نقاط ضعف لدى المنافسين.

ج- يمكن للبنوك أن تحاول إقناع عملائها غير المستخدمين حالياً لبطاقات الإئتمان أو غير المستخدمين لأجهزة الصرف الآلى بالإقبال على هذه الخدمات والإستفادة منها.

2- إستراتيجية تنمية السوق :

وفى ظل هذه الإستراتيجية ينبغى على إدارة البنك أن تبحث عن اسواق جديدة وعملاء جدد يمكنها الوفاء بإحتياجاتهم المالية والمصرفية عن طريق الخدمات الحالية التى يقدمها البنك.

فمن ناحية يمكن لإدارة البنك أن تبحث عما إذا كان هناك عملاء متوقعون يمكنهم الإستفادة من خدمات البنك الحالية فى المنطقة الموجود فيها البنك عن طريق جذب هؤلاء العملاء الجدد إلى البنك. فمثلاً إذا كان البنك يقدم خدمات إقراض للتجارة ورجال الأعمال يمكن أن يقدم نفس الخدمات للأطباء والمهندسين... وغيرهم.

ومن جهة أخرى يمكن للبنوك أن تفكر فى فتح فروع جديدة أو أجهزة صرف آلى متعددة فى المناطق التى تتواجد فيها، وذلك للوصول إلى عملاء آخرين فى هذه المناطق، وأخيراً يمكن للبنك فتح فروع جديدة فى الخارج أو حتى فى مناطق جغرافية أخرى فى نفس البلد.

3- إستراتيجية تطوير الخدمات :

طبقاً لهذه الإستراتيجية فإن على إدارة البنك أن تأخذ فى الحسبان إمكانية تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تطوير الخدمات الحالية. فإما أن تعرض خدمات مصرفية جديدة كما حدث بالنسبة لبطاقات الصرف الآلى والخدمة المصرفية الهاتفية

Telephone Banking أو البنك المنزلى Home Banking، وإما أن تحدث تعديلاً أو تطويراً فى الخدمات المصرفية الحالية، وقد يفضل التعديل أو التطوير فى الخدمات المصرفية الحالية عن تقديم خدمات جديدة كلية للسوق لتقليل حجم المخاطر التى يمكن أن يتعرض لها البنك ومع ذلك فهناك ضرورة لدراسة تأثير هذه التعديلات من الناحية التجارية على البنك وقد تأخذ أشكال تطوير الخدمات المصرفية الحالية العديد من الجوانب منها :

1/3- التطوير فى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، حيث يؤدى ذلك على تحسين درجة الثقة فى البنك والخدمات التى يقدمها.

2/3- تحسين أو تطوير ملامح أو مواصفات الخدمة المصرفية، ويهدف ذلك إلى زيادة المنافع أو الفوائد المتوقعة من الخدمة الحالية التى يقدمها البنك على سبيل المثال فإن إضافة خدمات جديدة إلى بطاقة الصرف الآلى تؤدى إلى تعميق مزيج الخدمات بدلاً من التعامل فى عدد محدود من الخدمات.

ومن جوانب تلك الخدمة مثلاً إستخدام بطاقة الصرف الآلى فى دفع فواتير الكهرباء والهاتف ودفع قسط القرض وهكذا.

3/3- تحسين أو تعديل أسلوب تقديم الخدمة Style Modification ويمكن ملاحظة ذلك بوضوح فى قيام مديرى الفروع بزيارة كبار العملاء فى أماكنهم ومكاتبهم أو تخصيص بعض الموظفين لعملاء معينين كما هو الحال فيما يعرف بـ Private Banking.

4- إستراتيجية التوزيع فى تقديم الخدمات Diversification :

كما يتضح من الشكل فإن هذه الإستراتيجية مختلفة تماماً عن الإستراتيجيات الثلاث السابقة، إذ أنها تركز على التعامل مع خدمات جديدة كلية وعملاء جدد خارج نطاق الأنشطة المصرفية العادية ولكنها تعتبر خدمات مكملة لما تعرضه من أنشطة وخدمات مصرفية تقليدية. على سبيل المثال يمكن أن يملك البنك شركة تأمين ويمارس نشاط التأمين أو أن يعمل فى مجالات العقارات أو فى مجال خدمات السفر والسياحة وغير ذلك.

ويتضح مما سبق أن على إدارة البنك أن تعيد النظر باستمرار فى مزيج الخدمات المصرفية إذا ما أرادت تحقيق رغبات ومطالب العملاء، ومن الأسئلة التى ينبغى أن تطرح باستمرار ما يلى :

أ- ما هى المنافع أو الفوائد المترتبة على كل خدمة مصرفية يقدمها البنك.

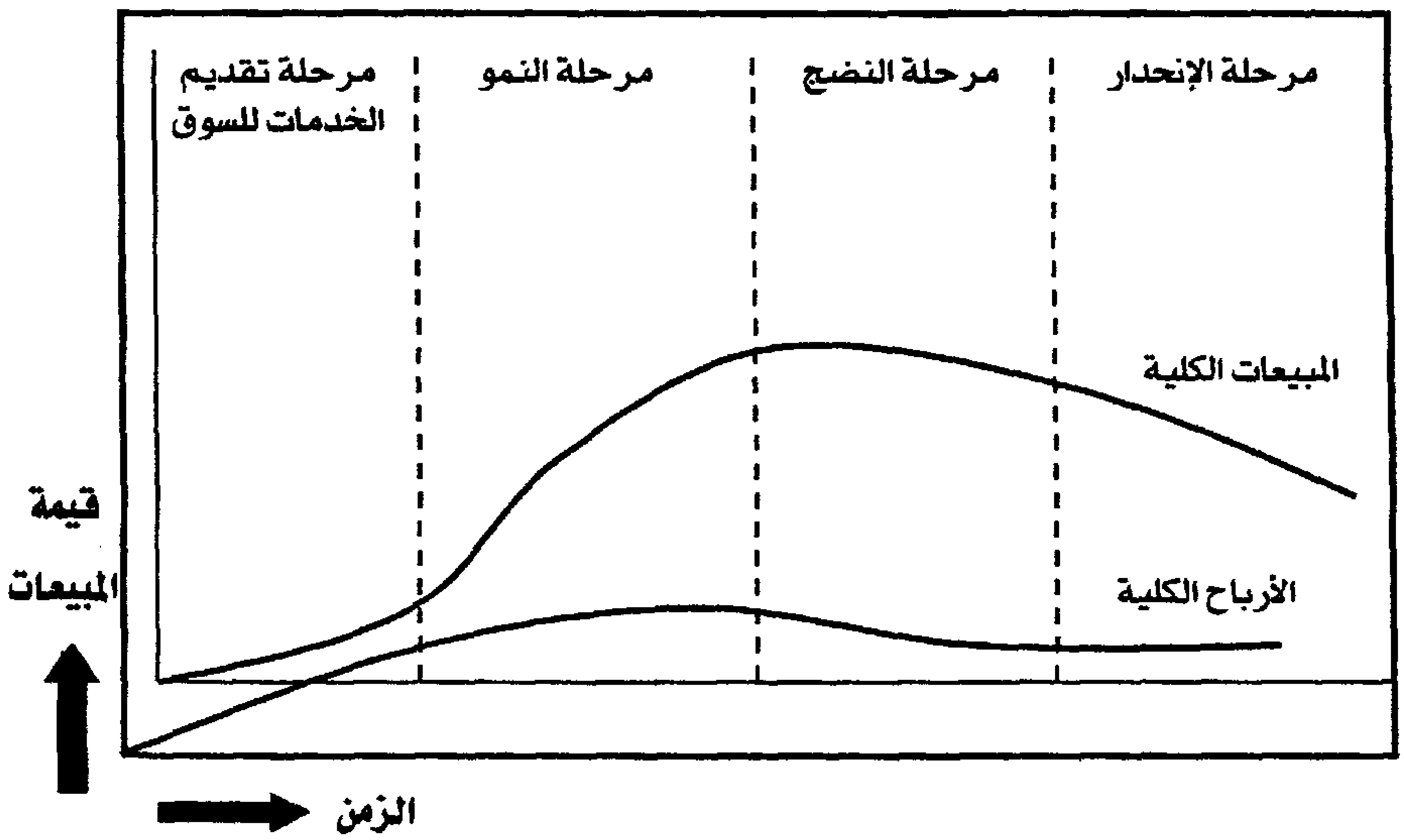
ب- هل يبحث العملاء بالفعل عن تلك المنافع أو الفوائد؟

والسبب وراء ذلك أن حاجات ومطالب العملاء فى تغير مستمر، وينبغى أن تلاحق الخدمات المصرفية تلك الإحتياجات المتغيرة، وإذا أعتقد المسئولون عن التسويق فى البنك أن عملاء اليوم سوف يكونون راضين عن خدمات الأمس فإنهم يرتبكون بذلك خطأ مكلفاً، وبالتالى ينبغى أن يكون هناك تحليل مستمر إحتياجات العملاء وتعديل السياسات والإستراتيجيات المتصلة بالخدمة المصرفية بناء على هذا التحليل.

سابعاً : دورة حياة الخدمة المصرفية : The Service Live Cycle :

تمر الخدمات المصرفية والمالية خلال حياتها بنفس المراحل التى تمر بها دورة حياة أى منتج. ويعتبر تحليل ومراقبة دورة حياة الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك لعملائه أداة مساعدة فى التعرف على الإستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل مرحلة من هذه المراحل وكذلك الفرص التسويقية المتاحة لتقديم خدمات مصرفية جديدة. ويعتبر مفهوم دورة حياة المنتج / الخدمة المصرفية مفهوماً له أهميته فى تقييم وتحليل متطلبات السوق المصرفية والأخذ فى الحسبان ظروف المنافسة السائدة، وتمر دورة حياة الخدمة المصرفية كما يتضح من الشكل التالى بأربعة مراحل أساسية هى :

دورة حياة الخدمة المصرفية



1- مرحلة تقديم الخدمة للسوق :

تتصف هذه المرحلة بالنمو المنخفض للمبيعات من الخدمة المصرفية الجديدة، وبوجه عام يحقق البنك خسائر فى هذه المرحلة، وتشمل التكاليف فى هذه المرحلة نفقات ترويج الخدمة والإعلان عنها بهدف تشجيع إقبال العملاء عليها على نطاق واسع. وتشمل هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة تكلفة بحوث السوق، تكاليف إنشاء نظام توزيع الخدمة، وتكاليف إختبار السوق بالنسبة للخدمة وغيرها، وتكون الأولوية لدى إدارة البنك فى هذه المرحلة هى خلق الإدراك بوجود الخدمة والمنافع التى تقدمها للعملاء فى السوق المستهدف. وهكذا يتبين أن النشاط الرئيسى للبنك فى مرحلة تقديم الخدمة للسوق هو التأكيد على العنصر الترويجى.

2- مرحلة النمو :

أثناء مرحلة النمو تتجه المبيعات والأرباح إلى الإرتفاع مع ثبات حجم التكاليف، وأثناء هذه المرحلة يمكن للبنك تحسين مستوى قبول الخدمة فى السوق من خلال :

أ- التطوير والتحسين فى ملامح وجودة الخدمة.

ب- بيع ا لخدمة إلى قطاعات عريضة فى السوق.

ج- التركيز من خلال الإعلان ليس على خلق الإدراك بدرجة أكبر ولكن على خلق الإقتناع بشراء الخدمة.

د- تخفيض أسعار الخدمة كلما أمكن لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء.

3- مرحلة النضج :

تصل الخدمة إلى مرحلة النضج عندما تشجع الربحية التى يحققها البنك أثناء مرحلة النمو بقية المنافسين على الدخول فى السوق وتقديم خدمة مماثلة.

وتتصف هذه المرحلة بإنخفاض حجم المبيعات وزيادة الإعلان، وزيادة التكاليف وإنخفاض الأرباح. وهناك العديد من الأساليب التى يمكن بها تقليل معدل الإنخفاض فى المبيعات والإيرادات فى الأجل القصير، ولكن فى النهاية سوف لا يكون هناك مفر من إحلال هذه الخدمة، ويمكن أن تعمل الإستراتيجيات التسويقية التالية على إطالة عمر السلعة خاصة فى مرحلة النضج.

- تعديل فى الأسعار لجذب قطاعات أخرى من العملاء فى السوق.
- تخفيض الأسعار للإحتفاظ بالعملاء على الأقل مع تحسين حصة البنك فى السوق.
- تغيير الإستراتيجية البيعية من خلال بيع الخدمة المصرفية مع العديد من الخدمات المماثلة لإعطاء العميل نوعاً من الإغراء المتعدد أو الواسع.

4- مرحلة الإنحدار :

تتصف هذه المرحلة بثبات عنصر التكاليف الثابتة مع إنخفاض العائد خاصة مع تخفيض الأسعار، وعند التفكير فى هذه المرحلة – وهى مرحلة حتمية بطبيعة الحال – فإن هناك طريقتان أمام البنك :

أ- يمكن للبنك سحب الخدمة كلية من السوق فى الحال وبالتالى عدم تحمل أى نوع من الخسائر، ويتيح هذا الأسلوب الفرصة أمام البنك لاستخدام الموارد المترتبة على سحب هذه الخدمة من السوق فى تقديم خدمات أخرى مربحة، غير أنه يجب مراعاة أنه ربما يترتب على سحب خدمة مالية متاحة للعملاء بعض الآثار العكسية.

ب- البديل الثانى هو أنه مع إنخفاض حدة المنافسة قد يكون من المرغوب فيه الاستمرار فى تقديم هذه الخدمة فى السوق أو القطاعات التى تحقق الربحية فقط مع ترويج خدمة معدلة تحتوى فقط على أفضل المنافع أو المزايا التى تجذب العملاء ممن هم على صلة قوية بالبنك، ولا يتسبب عنهم ضياع وقت إدارة البنك فيما يتعلق بالمبيعات أو النواحى الإدارية. والجدير بالذكر أن المشكلات المتعلقة بالتدفقات النقدية الداخلة للبنك يمكن التغلب عليها بتنظيم الخدمات المصرفية المختلفة بحيث توضع فى مراحل مختلفة من دورة حياة المنتج.

وكما يوضح الشكل السابق فإنه طالما كانت تكلفة بيع الخدمات المصرفية أقل من العائد فسوف يحقق البنك أرباحاً، وحتى يتأكد من تحقيق الأرباح فإن محفظة الخدمات المصرفية Product Portfolio ينبغى أن تظهر الخدمات المصرفية فى مراحل مختلفة من دورة حياة كل منها. وسوف يكون من غير الحكمة من الناحية المالية أن تكون جميع الخدمات المصرفية التى يقدمنها البنك فى نفس المرحلة من دورة الحياة.

وينبغى أن نؤكد فى هذا الصدد أن البحوث التسويقية وجمع البيانات تلعب دوراً رئيسياً فى مراقبة وضبط هذه المراحل من دورة حياة الخدمة المصرفية، وبدون هذه البيانات المعتمدة على البحوث يمكن الإندفاع إلى قرارات متسرعة أو إحداث تغييرات فى أوقات غير مناسبة فى عناصر المزيج التسويقى، مما يحمل البنك تكاليف عالية ومؤثرة على فرص الربحية فى المستقبل.

ويصور الجدول التالى ملخصاً كاملاً لدورة حياة الخدمة المصرفية فيما يتعلق بخصائص أو سمات كل مرحلة من المراحل الأربع من حيث المبيعات والتكاليف والأرباح والعملاء والمنافسين والأهداف التسويقية، كما يعرض الجدول الإستراتيجيات التسويقية المتاحة أمام البنك فيما يتعلق بكيفية توظيف عناصر المزيج التسويقى فى كل مرحلة بدرجة كبيرة من الفعالية.

الإستراتيجيات التسويقية فى دورة حياة المنتج

البيان	مراحل دورة الحياة			
	التقديم	النمو	النضوج	الإنحدار
أولاً : الخصائص :				
المبيعات	منخفضة	ترتفع بمعدل كبير	ترتفع بمعدل بطئ وتصل للقمة	تنخفض المبيعات
التكاليف	مرتفعة للعميل الواحد	متوسطة للعميل الواحد	منخفضة للعميل	منخفضة للعميل
الأرباح	سالبة	ترتفع	أرباح مرتفعة	أرباح منخفضة
العملاء	الإبتكاريون	أزائل المتبنين	الأغلبية	المتأخرون
المنافسون	عددهم أقل	يتزايد العدد	مستقر	عددهم يقل
ثانياً : الأهداف التسويقية :	خلق الإدراك بالخدمة المصرفية وتجربتها	زيادة المركز التنافسى	زيادة الأرباح والمحافظة على المركز التنافسى	تقليل التكاليف واحتمال حذف الخدمة المصرفية
ثالثاً : الإستراتيجيات :				
المنتج (الخدمة المصرفية)	تقديم خدمة رئيسية	تقديم أشكال من الخدمة	أسماء تجارية وأشكال متعددة من الخدمة	حذف أنواع الخدمات المصرفية الضعيفة
السعر	التكلفة + الربح	التمكن من السوق	السعر لمواجهة المنافسة	خفض الأسعار
التوزيع	توزيع إنتقائى فى المركز الرئيسى أو بعض الفروع	توزيع شامل	توزيع شامل بدرجة أكبر	توزيع إنتقائى
الإعلان	يهدف إلى خلق الإدراك بالخدمة من الإبتكاريين وأوائل المتبنين	الإدراك والإهتمام فى السوق كلها	التركيز على الفروق والمنافع بين الخدمات المختلفة التى تقدمها البنوك	تقليل المعدل
تنشيط المبيعات	تستخدم بكثرة لتشجيع تجربة الخدمة المصرفية	تقل	تزيد لتشجيع التحول من بنك إلى آخر	تقل إلى الحد الأدنى

ثامناً : تقديم الخدمات المصرفية الجديدة للسوق :

ينطوى تقديم الخدمات المصرفية الجديدة بإستمرار على تحمل البنك للعديد من الأخطار، حتى مع قيام البنك بإجراء البحوث والدراسات فى جميع مراحل تقديم الخدمة، وينبغى أن يتواءم تقديم الخدمات الجديدة للسوق مع خطط البنك وأهدافه القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل. وتجدر الإشارة إلى أن الخدمة المصرفية قد تكون جديدة بالنسبة للبنك ولكن لا تكون كذلك بالنسبة للعميل، والعكس صحيح. ومع ذلك إذا لم يدرك العميل أنها خدمة جديدة فلا يمكن إعتبارها كذلك وكبديل لذلك قد تكون الخدمة المصرفية جديدة تماماً كنتيجة للتغيرات التى تحدث فى القوانين أو التشريعات، أو فى التكنولوجيا، أو فى المجتمع. وفى الواقع العملى فإن الخدمات الجديدة كلية هى بالفعل خدمات قليلة وتقدم للسوق على فترات متباعدة.

وفى أغلب الأحيان فإن الخدمة الجديدة بالنسبة للبنك تأتى من تقليد البنوك المنافسة، وقد تأتى هذه الخدمة بعد تطويرها أو تحسينها، وقد تقدم للسوق بدون تطوير. ومن جهة أخرى قد يقوم البنك بتعديل جوهرى لخدمة مصرفية حالية ليخلق فى ذهن العملاء مجموعة من المنافع أو الفوائد المصرفية المتكاملة.

1- الإبتكار والتقادم المخطط :

ينبغى إدراك حقيقة أن جميع الخدمات المصرفية يأتى عليها وقت فى آخر دورة حياتها تحتاج فيه أن يتم تعديلها أو إحلالها بخدمات جديدة أكثر إستجابة لرغبات وإحتياجات السوق. وقد يأتى هذا التغيير نتيجة للتطورات التكنولوجية السريعة التى تحيط بصناعة البنوك، أو من التغيرات فى رغبات وأذواق المستهلكين، أو التغيرات فى التشريعات، أو من المنافسة فى السوق.

ونلاحظ فى قطاع البنوك مثلاً أن أجهزة الصرف الآلى قد حلت تدريجياً محل الصراف العادى فى كثير من الخدمات المصرفية. كما أن القبول المتزايد لبطاقات الإئتمان سوف يؤدى إلى تقادم استخدام الشيكات السياحية. وعلى البنوك أن تحدث هذا النوع من التقادم المخطط فى خدماتها المصرفية.

2- العوامل التى تدعو إلى تقديم خدمات مصرفية جديدة :

هناك العديد من العوامل التجارية التى تخلق الحاجة لتقديم خدمة جديدة منها:

- إنخفاض مبيعات البنك وأرباحه.
- المنافسة الحادة بين البنوك والتى قد تؤدى إلى إنخفاض حصة البنك فى السوق، وبالتالى نسبة الربحية التى يحققها.
- إعتبارات إستراتيجية تنبع من قرار البنك حول ما إذا كان يسعى إلى القيادة أو التبعية فى السوق.
- التوصل عن طريق البحوث إلى اسواق جديدة تحقق للبنك معدلات ربحية متزايدة.
- تأثير الخدمات الجديدة على معدلات التدفق النقدى على بقية الموارد وكذلك تأثيرها على الخدمات المصرفية الحالية.
- حجم السوق المتوقع للخدمة الجديدة وسهولة الوصول إلى هذه السوق.
- دورة حياة الخدمة المصرفية، ذلك أن دورة الحياة السريعة للخدمة سوف تؤدى إلى إنخفاض حجم المبيعات وتقليل فترة تحقيق الربح.

3- مراحل تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق :

يصور الشكل التالى المراحل التى تمر بها عملية تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق، وتمر عملية تقديم الخدمة المصرفية الجديدة للسوق بالمراحل التالية :

1/3- مرحلة الحصول على أفكار الخدمات الجديدة :

تبدأ عملية تقديم الخدمة المصرفية الجديدة بفكرة، قد تأتى هذه الفكرة إما من مصادر داخلية أو مصادر خارجية. ومن المصادر الداخلية الرئيسية لخلق أفكار الخدمات المصرفية الجديدة وظيفة البحوث والتطوير فى البنك حيث يعكف المتخصصون على تصميم الخدمات المصرفية التى تحقق أهداف البنك وتتمشى مع الظروف الإقتصادية والبيئة المتغيرة، ومن المصادر الداخلية كذلك المسئولون عن التسويق فى البنك حيث يسعى هؤلاء إلى ترجمة إحتياجات العملاء وكذلك ظروف

المنافسة فى السوق إلى أفكار لخدمات جديدة تقدم للسوق. وأخيراً قد يلجأ البنك غلة موظفيه والعاملين بفروعه لتزويده بأفكار لخدمات جديدة بناء على خبراتهم وتجاربهم، أما بالنسبة للمصادر الخارجية للأفكار المتعلقة بالخدمات المصرفية الجديدة فقد تأتى من العملاء أو من البنوك المنافسة. وأخيراً قد تأتى أفكار الخدمات الجديدة من المؤسسات الأكاديمية والفنية الخارجية التى تقوم ببرامج البحوث والتطوير الخاصة بها.

2/3- مرحلة تصفية الأفكار :

تأتى مرحلة تصفية أفكار الخدمات الجديدة فى ضوء أهداف وبيانات البنك وإمكاناته، إذ لا يمكن أن يتم تجربة كل فكرة لخدمة جديدة، ويجب أن يكون هناك حكم أولى لتقرير ما إذا كانت كل فكرة تستحق دراسة أكثر.

وهناك عدد من الإعتبارات التسويقية يجب الإنتباه إليها عند مرحلة تصفية الأفكار، فمثلاً يمكن للخدمة الجديدة أن تكون مكملة للخدمات المصرفية الحالية وبذلك تسهل من بيع الخدمات الحالية. كذلك فهناك الإعتبارات المالية التى تتعلق بقدرة الخدمة المصرفية الجديدة على الأداء ضمن محفظة الخدمات التى يقدمها البنك آخذين فى الحسبان أهداف البنك المتعلقة بالربحية.

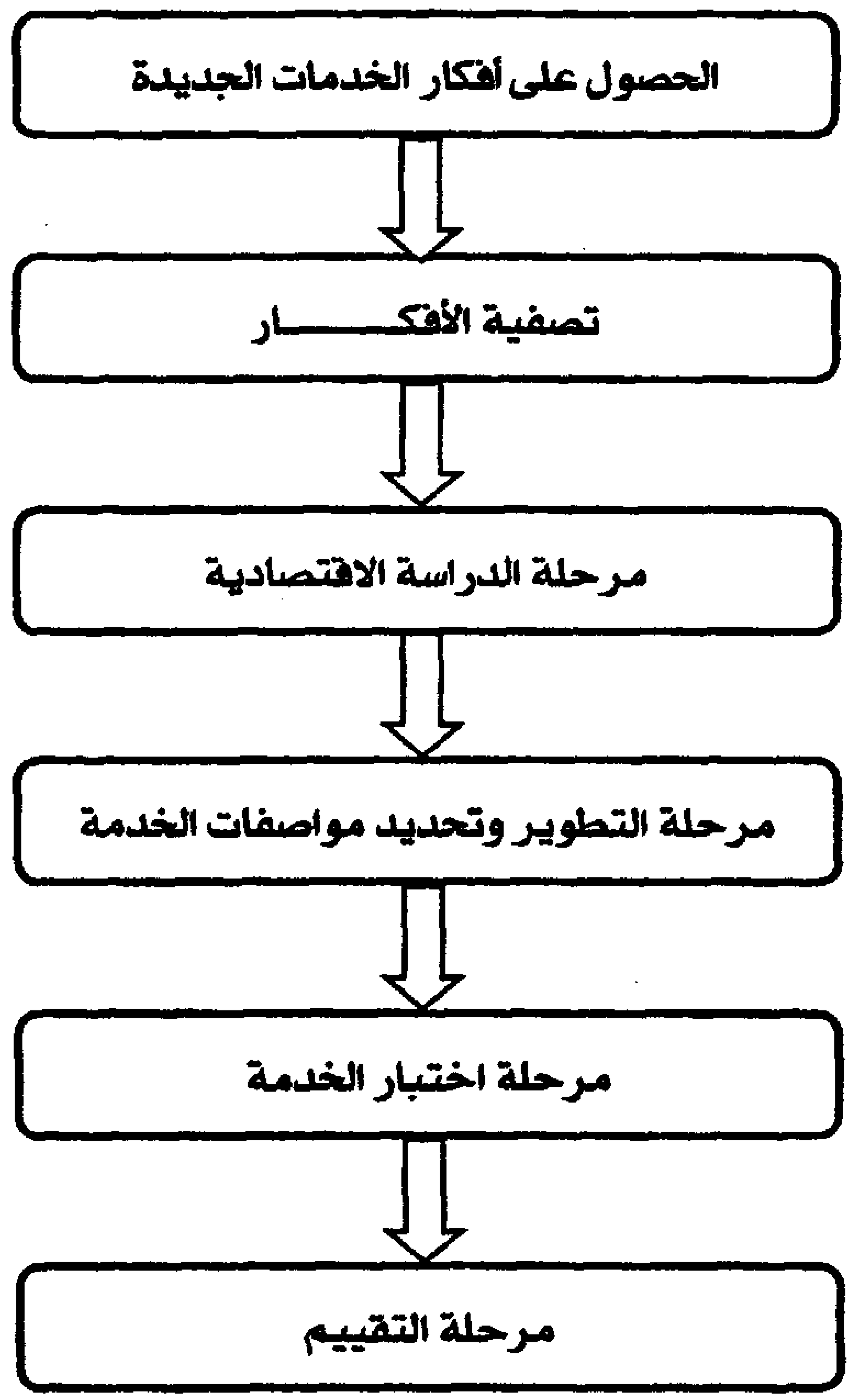
3/3- مرحلة الدراسات الإقتصادية :

تشمل تلك المرحلة إعداد تقديرات على أساس نتائج تحليل السوق وإمكانية تقديم الخدمة وتقدير التكاليف والعائد، وهذا يعنى تطوير تحليل وضع الخدمة الجديدة فى ضوء الأهداف الأولية وإستراتيجية البنك وأخطار الاستثمار وغير ذلك. والمهم فى هذه المرحلة تحديد الربحية المتوقعة للخدمة، ويتطلب ذلك تقدير قيمة المبيعات والتكاليف.

4/3- مرحلة تحديد مواصفات الخدمة :

ويتطلب ذلك إعداد نموذج أولى بالخدمة الجديدة. على سبيل المثال فإن خدمة دفع فواتير العملاء عن طريق البنك تتطلب دراسة كافة النماذج والإجراءات وبرمجيات الحاسبات الآلية وتكاليف الإدخال، والمتطلبات المالية والبشرية والتقنية وغيرها.

مراحل تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق



5/3- مرحلة تجربة وإختبار الخدمة :

يمكن القول أن هذه المرحلة لها أهمية قصوى فى تطوير الخدمات المصرفية الجديدة والتى تكون غالباً محفوفة بالمخاطر وتشكل عبئاً على موارد البنك المالية والإدارية على السواء. وفى نفس الوقت ليس مؤكداً نجاح فكرة الخدمة. ومع أنه لا يمكن التنبؤ بنجاح أو فشل الخدمة الجديدة، إلا أن دور التسويق هو محاولة تخفيض نسبة عدم التأكد المحيط بطرح الخدمة الجديدة.

وهناك عدة أنواع من التجارب يمكن إستخدامها لتجربة وإختبار الفكرة الجديدة منها إجراء بحث على العملاء، كما يمكن عرض الفكرة على مدراء الفروع لأخذ رأيهم وإقتراحاتهم بخصوصها. لكن من الناحية العملية يبقى تقرير رد فعل السوق هو الأكثر أهمية، وكثيراً ما تتبع بعض البنوك تجربة الخدمة فى مناطق مختلفة لمعرفة رد فعل العملاء بالنسبة لها.

وفى هذه المرحلة ينبغى الأخذ فى الحسبان الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية :

أ- متى (التوقيت)؟ ولا تتوقف الإجابة فقط على تحديد الظروف التسويقية والتنافسية المثلى لتقديم الخدمة للسوق بل أيضاً على توافر الموارد الضرورية وتدريب موظفى البنك وإعداد المادة الترويجية وتوفير أجهزة الحاسبات الآلية والإتصالات الإلكترونية اللازمة وغيرها.

ب- أين (الإستراتيجية الجغرافية)؟ يتعين على البنك أن يقرر ما إذا كان سيقدم الخدمة المصرفية الجديدة فى مناطق معينة أو فروع معينة.

جـ- إلى من ستقدم الخدمة (الأسواق المستهدفة)؟ وسوف يحدد البحث الأولى إختيار السوق التى سيوجه إليها هذه الخدمة وكذلك تحديد السعر الترويجى وأسلوب الترويج وأسلوب التوزيع المناسب.

د- كيف (إستراتيجية تقديم الخدمة للسوق)؟ ويتناول هذا السؤال الأخذ فى الحسبان الميزانية الضرورية لتغطية التكاليف اللازمة لتقديم الخدمة المصرفية الجديدة للسوق بما فيها الجهود الترويجية وبرامج الإعلان عن الخدمة وتوقيت الإعلان عنها.

6/3- تقديم الخدمة المصرفية الجديدة فى سوق التعامل التجارى

Commercialization:

فى هذه المرحلة توظف البنوك إمكاناتها لطرح الخدمة الجديدة فى السوق. وهذا يتطلب إهتماماً خاصاً من إدارة التسويق فى البنك، كذلك ينبغى على مسئول التدريب أن يتأكد من أن كل موظف له علاقة بالعملاء على معرفة بالخدمة الجديدة وكيفية بيعها (بيع منافع الخدمة للعميل).

وينبغى كذلك فى هذه المرحلة توفير نظم التغذية العكسية Feedback Systems للتأكد من تأثير الخدمة الجديدة على الأسواق المستهدفة التى تم إختيارها ومعرفة ردود أفعال المنافسين.

7/3- مرحلة التقييم :

وهى المرحلة الأخيرة من مراحل تطوير الخدمات المصرفية والتى تنطوى على مراقبة النتائج لفترة زمنية معينة، ويشمل ذلك مراجعة أداء الخدمة المصرفية الجديدة من عدة نواح تشمل :

أ- مدى رضاء العملاء عن الخدمة بالمقارنة بالخدمات المنافسة.

ب- إمكانية إستجابة البنك السريعة للتعديل فى الخدمة لمقابلة التغيرات السوقية.

جـ- مستويات الربحية والمبيعات والتكاليف.

د- موقع الخدمة المصرفية فى مراحل دورة الحياة التى سبق دراستها.

الخلاصـــــة :

تناول هذا الفصل القرارات المتعلقة بالعنصر الأول من عناصر المزيج التسويقى فى البنك وهو المنتج (الخدمة المصرفية) وقد تم التأكيد على ضرورة النظر إلى الخدمة المصرفية من زاوية المنافع أو الفوائد التى تعود على العملاء من وراء حصولهم على هذه الخدمات، وبالتالى ينبغى على المسئولين عن التسويق فى البنك طرح العديد من الأسئلة حول مجموعة منها :

ما هى الفوائد أو المنافع التى تقدمها تلك الخدمة المصرفية؟ وهل يسعى عملاء البنك إلى هذه المنافع أو الفوائد؟ وتلعب بحوث التسويق هذه دوراً هاماً فى هذا المجال خاصة مع التغير المستمر فى أذواق ورغبات ومطالب العملاء. وقد يترتب على ذلك إما إبتكار خدمات مصرفية جديدة أو تعديل وتطوير الخدمات الحالية لتتلائم مع رغبات العملاء، ولتتوافق مع المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التى تحيط بعمل البنك.

كما تناول هذا الفصل الإستراتيجيات المتاحة أمام البنك للتعامل مع السوق فى ظل ظروف دائمة التغير وتشمل هذه الإستراتيجيات :

- التغلغل فى السوق.
- تطوير المنتجات / الخدمات المصرفية.
- تنمية السوق.
- التنويع.

وأخيراً فقد تناول هذا الفصل أهمية تقديم الخدمات المصرفية الجديدة للسوق وكيف أنها تمثل مطلباً رئيسياً لإستمرار وتقدم البنك فى الأجل الطويل. وتلعب البحوث دوراً أساسياً فى جميع مراحل تقديم الخدمة المصرفية الجديدة وذلك لتقليل درجة المخاطر التى قد تواجه البنك فى أى مرحلة من مراحل تقديم الخدمة للسوق والتى تشمل :

- الحصول على الأفكار الجديدة.
- تصفية الأفكار.
- مرحلة الدراسة الاقتصادية.
- مرحلة تطوير الخدمة وتحديد مواصفاتها.
- مرحلة إختبار الخدمة.
- مرحلة تقديم الخدمة المصرفية الجديدة فى سوق التعامل التجارى.
- مرحلة تقييم النتائج.

وينبغى تفهم كافة العناصر التى يشتمل عليها برنامج تقديم الخدمة الجديدة للسوق فى جميع هذه المراحل.

الفصل الخامس

سياسات وأساليب تسويق وترويج الخدمات المصرفية

الفصل الخامس

سياسات وأساليب تسويق وترويج الخدمات المصرفية

تقوم عملية التخطيط للخدمات المصرفية وتسويقها على عدة سياسات وأساليب فبعد وضع الخريطة التوزيعية للخدمات المصرفية، والعمل على وجود شبكة مناسبة من فروع البنك لتقديم المنتجات المصرفية وبالتالى دراسة الإنشاء الجغرافى لوحدات البنك فى السوق المصرفية وإمكانيات فتح وحدات مصرفية جديدة.

وتحديد التسعير، ووضع هيكل أسعار للخدمات المصرفية بما يتضمنه من تحديد سعر وتكلفة الخدمات المصرفية الحالية والمطورة.

وإعداد وتنفيذ الحملات الترويجية الخاصة بنشاط البنك للإعلان والترويج للخدمات المصرفية للعملاء الحاليين والمرتقبين بما فى ذلك فى إختيار أفضل الأساليب الترويجية والإعلانية.

وتقييم النشاط التسويقى للبنك خلال فترات زمنية متقاربة وتقديم منتظمة عن مواطن القوة والضعف للإدارة العليا للبنك ويفضل فى هذا المجال أن تتبع إدارة التسويق المصرفى مباشرة الإدارة العليا بالبنك، فإن القائمين على إدارة التسويق فى البنوك يقومون بوضع سياسات وأساليب تسويق الخدمات المصرفية على النحو التالى :

أولاً : السياسات التسويقية فى البنوك : Marketing Policies :

يرى البعض أن تطوير الجهاز المصرفى يقصد به أساساً تطوير الأعمال المصرفية أو أدوات وأساليب العمل داخل البنوك، بمعنى تطوير أداء البنوك نفسها وتحديث أعمالها، ويساعد على إنتشار هذا التصور ما شهده العمل المصرفى عالمياً خلال السنوات القليلة الماضية من تطورات كبيرة ومتنوعة ساهم فى تدعيمها التقدم التكنولوجى وثورة المعلومات التى سمحت للبنوك بتطوير الخدمات القائمة بها وإدخال العديد من الخدمات الجديدة مثل :

-عمليات الهندسة المالية التى تستخدم الأدوات المالية الحديثة مثل المشتقات، وتتولى القيام بها غرف المعاملات.

-إعادة الهيكلة وتوريق الديون بتحويل المديونية المصرفية إلى أوراق مالية وشراء وتطوير المساهمات.

- التوسع فى عمليات التأجير التمويلى بإعتباره إحدى الأدوات التمويلية المستحدثة لتمويل المعدات ولوازم التعمير وخطوط الإنتاج والتى تساهم فى خفض التكلفة الاستثمارية للمشروعات.

هذا بالإضافة إلى العديد من الأعمال التى تفرز يومياً الإحتياجات المتزايدة والمتنوعة للعملاء ويساعد على تنفيذها التقدم التكنولوجى والعلمى الذى يحيط بنا.

ويمكن القول بأن جميع أشكال التطوير المتعلقة بأدوات العمل المصرفى والخدمات المصرفية تخضع لتعديل دورى حسب إحتياجات السوق المصرى، فبقدر ما ينمو السوق تنمو الأعمال المصرفية، ولا يفوتنا فى هذا الصدد الإشارة إلى أن السوق المصرية، بحاجة اليوم إلى العديد من المؤسسات المالية المتخصصة مثل بنوك الأعمال Merchant Banks وشركات رأس المال المخاطر وغيرها من المؤسسات المالية المتخصصة.

إن تطوير أعمال وخدمات البنوك أمر تفرضه المنافسة والأسواق المفتوحة وتسعى جميع البنوك العاملة فى مصر من أجل تحقيقه، وخاصة لمواجهة المنافسة الخارجية بعد تطبيق إتفاقية الجات.

1- سياسات تطوير وتنمية مزيج الخدمات المصرفية :

لعل الوصول إلى مزيج الخدمات المصرفية Service Mix الأفضل يعتبر من الأمور الهامة التى تظهر مدى كفاءة إدارة التسويق المصرفى من ناحية ومدى نجاح البنك التجارى فى الوصول إلى أهدافه من ناحية أخرى.

وقد أوضحت الدراسات أن نمو البنك واستمراره يتوقف بالدرجة الأولى على قدرته فى تطوير خدماته وأعماله وتقديم الخدمات الجديدة التى تعطى إضافات جديدة لخط منتجاته بما يتناسب مع مفاهيم ورغبات عملاءه وظروف مجتمعة.

وعند تبنى سياسات وتنمية مزيج الخدمات المصرفية، فإن الأمر يتطلب إمداد إستراتيجية الخدمات المستقبلية، الإرتباط بشكل أساسى بإمكانيات السوق والطلب، والإعتماد على وجود نظام متكامل للمعلومات المتعلقة بالتطوير والتجديد للخدمات وإختيار أجورها من خلال خطوات محددة وإجراءات منظمة.

وتتضمن دراسة تطوير وتنمية مزيج الخدمات المصرفية تناول الجوانب الآتية :

1- مراعاة الخصائص التسويقية للخدمات المصرفية، حيث تتميز خدمات البنوك التجارية ببعض المميزات التى تجعل السياسات التسويقية لها أمراً مختلفاً بشكل واضح عن التسويق لباقة السلع والخدمات الأخرى ومن أهم هذه الخصائص :

- إعتماد البنوك التجارية الشاملة على الودائع فى نشأتها وفى أداء كافة خدماتها المصرفية حتى أن البعض يطلق عليها بنوك الودائع وقد نتج من ذلك ارتباط العرض والطلب على الخدمة المصرفية، ولذلك فإن جهاز التسويق المصرفى يعمل على تشجيع التعامل مع البنك فى مجال الإقراض والاستثمار وبالتالى لابد أن ينصب تنمية وتطوير مزيج الخدمات المصرفية فى هذا الإطار.
- خدمات البنوك التجارية، غير الملموسة Intangible ويؤثر ذلك تأثيراً مباشراً على برامج البنك الترويجية، وعلى منافذ التوزيع.
- التأثير المتبادل بين الأنشطة الاقتصادية والسياسية فى المجتمع والنشاط المصرفى.
- إرتباط الخدمات المصرفية بإسم البنك مقدم الخدمة ودرجة الثقة فيه.
- تنوع وتعدد خدمات البنك، إذ بينما تتخصص منشآت الخدمات الأخرى فى تقديم خدمة واحدة أو أكثر قليلاً، فإن البنوك فى توسع مستمر.
- تحتاج الخدمات المصرفية إلى نوعية خاصة من المهارات العاملة القادرة على التطوير وحسن الأداء.
- أن السوق المصرفية فى الدول النامية عموماً، لا يمكن تحديدها بسهولة وذلك لعدم الاستقرار فى المنظمة الاقتصادية والذى يؤثر أى تغير فيها مباشرة على أداء البنوك التجارية، ونوعية الخدمات المصرفية التى تقدمها وحجمها.

- هناك مجموعة من الخصائص الظاهرية التى تتميز بها الخدمات المصرفية يجب النظر إليها نظرة شمولية مثل مواصفات الخدمات المصرفية، وتميز تلك الخدمات، وترابط التشكيلة وتكاملها، والتحيط حيث تكون الخدمات المصرفية المقدمة نمطية أى لا تختلف من عميل لآخر، وحاجة الخدمات الصلبة إلى خدمات معاونة حتى تكتمل إستفادة العميل من الخدمة المقدمة، مثل تقديم خدمة الحساب الجارى، وغلى جانبها يسمح بالإستفادة من خدمات تحصيل الشيكات أو الدفع نيابة عن العميل الإيجار أو مدفوعات أخرى.

- مراعاة الخصائص الضمنية للخدمات المصرفية والتى ترتبط بالعميل الذى ينظر إلى الخدمات المصرفية من خلال إعتبارات معينة أهمها الرمزية، حيث ترمز كل خدمة مصرفية إلى وظيفتها والغرض منها وكذلك هناك خاصية الاتصال بين العميل والبنك، وخاصية الإدراك أى أن إدراك العميل للخدمة يدفعه للتعامل عليها أو عدم التعامل.

- يجب مراعاة تأثير الخصائص الخارجية للخدمات المصرفية وعلاقتها بالمجتمع عند فتحه وتطوير المزيج المصرفى، مثل أثر الخدمة على البيئة، وأن تعمل على زيادة الطلب على الموارد، وأن توفر عنصر الأمان والثقة، وتأثير الخدمات المقدمة بالقوانين والتشريعات الحكومية.

2- إن وضع سياسة تطوير وتنمية مزيج الخدمات المصرفية يحتاج إلى تخطيط الخدمات المصرفية لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل من أهمها :

- زيادة رقم أعمال البنك ونعنى به الحصول على المزيد من العملاء فى مختلف أنواع الودائع وخاصة تلك الودائع التى توفر المزيد من الأمان للبنك فى عمليات التشغيل، وتقل تكلفة الحصول عليها إلى أدنى حد ممكن، هذا فضلاً عن الأعمال الأخرى، أو عن طريق تغيير مزيج الخدمات بهدف الوصول إلى أسواق جديدة مثل ما تقدمه البنوك من خدمات خاصة للشباب وطلاب الجامعات والسيدات وخدمات السفر والإصطياف، وخدمات التأمين.. إلخ.

- العمل على إستقرار نشاط البنك باعتبار أن استقرار النشاط يعطى وفورات فعلية فى مجال تخطيط السيولة والربحية للبنك، ويوفر الإستفادة من إختلاف

نمط الخدمات بين منطقة وأخرى، إذ يمكن الإستفادة من الركود الناشئ فى أعمال منطقة معينة خلال موسم معين فى توجيه نشاط التوظيف تجاه مناطق أخرى تتسم بحالات الرواج فى الموسم ذاته.

- إرتباط الخدمات المقدمة بتحقيق هامش ربحية معين للبنك إذ أن الأرباح ما زالت إحدى المقاييس الأساسية التى تعبر عن نشاط البنك ونجاحه، ومن الطبيعى أن يتوصل البنك فى تخطيطه إلى المزيج الخدمى المناسب الذى يضمن أعلى ربحية ممكنة، برغم أن ذلك يصعب قياسه فى مجال الأعمال المصرفية إلى حد كبير، إلا أن ربحية البنك تعتمد بالدرجة الأولى على العلاقات طويلة الأجل مع العملاء.

3- أن مزيج الخدمات المصرفية يتم عن طريق أساليب متعددة لعل من أهمها :

- إدخال تحسينات أو تعديلات فى مكونات الخدمة المصرفية وطريقة تقديمها للجمهور.
- إضافة خدمات جديدة يتم استحداثها وتقديمها ضمن مزيج الخدمات المصرفية للبنك.
- مد الخدمة المصرفية الحالية إلى مناطق جغرافية جديدة، أو النزول بها إلى شريحة جديدة من العملاء لم يكن لهم فرصة التعامل معها أو إستخدامها من قبل.
- استخدام التوليفة المناسبة من الثلاث وسائل السابقة معاً.

4- أن تقديم الخدمة المصرفية الجديدة له خطوات محددة يجب مراعاتها وهى :

- إجراء بحوث إستكشافية منتظمة لدراسة مندى توافر أفكار فى السوق المحلية والعالمية تصلح لتقديم خدمات جديدة، ويمكن الحصول على تلك الأفكار من إجراء دراسات بالعينة على العملاء، أو دراسة خدمات البنوك الإقليمية والأجنبية وكذلك دراسة الأفكار التى يطرحها الخبراء فى مجال الخدمات المصرفية.
- تجميع الأفكار وتقييم فاعلية كل منها ودراسة صلاحيتها للتطبيق.

- صياغة الأفكار فى شكل توصية بخدمات جديدة تتضمن تحليل السوق، وتحليل الخدمة وتحديد مواصفاتها، وإستراتيجية تسويقها وحساب التكلفة والعائد، ومن الأفضل أن تتم من خلال لجنة عامة للمديرين فى البنك.
- تجزئة السوق المصرفية وهو مجال تقديم الخدمات المصرفية ويتبع فى ذلك عدة طرق أهمها :
- تجزئة السوق المصرفية وفقاً للخصائص الجغرافية، تجزئة السوق المصرفية وفقاً للخصائص اللابيرارطية، تجزئة السوق المصرفية وفقاً لأنماط حياة المتعاملين ومنافعهم.

ثالثاً : سياسات وأساليب ترويج الخدمات المصرفية

Policy of Banking Services Promotion :

لابد من وجود سياسات لترويج الخدمات المصرفية وحتى يمكن تخطيط السياسات الترويجية بشكل يحقق أهداف البنك يلزم دراسة صفات ودوافع عملاء البنك المرتقبين، وبما يشبع هذه الدوافع والرغبات بما فى ذلك إشعار العملاء بإحترام البنك لهم وتقدير ذاتهم، وإشعارهم بالقبول الإجتماعى وليس مجرد الانتفاع، هذا فضلاً عن إشعاره بحاجة الأمن بتوفير خدمات مصرفية تحد من مخاوف وتحمى أمواله وتنميتها.

وتسعى السياسات الترويجية إلى جذب إنتباه العميل وإعلامه بخدمات البنك Awareness ثم عرض مميزاتها وكيفية تحقيقها للمنافع المختلفة للعملاء وإقناعه بالخدمة Persuading حتى يبدأ عملية التقييم، وحث العملاء على إتخاذ قرار التعامل مع البنك حتى يصدر هذا القرار. وتستمر السياسات الترويجية فى تذكرة العميل بمزايا خدمات البنك، ومدى قدرتها على إتباع حاجاته ورغباته.

وفى ضوء ذلك يمكن تحليل النقاط التالية :

1- تعريف ترويج الخدمات المصرفية :

يعد الترويج هو المحرك الفعال للعمل المصرفى وإنتشاره وتطوره ومن ثم فإن أى بنك أو مؤسسة مالية مصرفية تحتاج إلى الترويجات لأحداث تعريف وإتصال مباشر وغير مباشر بجمهور العملاء سواء الحاليين أو المرتقبين.

ويعتبر الترويج أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقى ويستخدم فى البنوك التجارية لتحقيق أهداف عديدة يبرز منها على وجه الخصوص توصيل الخدمات المصرفية إلى أكبر عدد ممكن من العملاء ويواجه منافسة البنوك الأخرى التى تقدم نفس الخدمات.

ويلعب الترويج دور حيوى فى تعريف العملاء بخدمات البنك وفى إقناعهم بمزايا التعامل معه والمنافع التى يمكن أن تتحقق من ذلك ومن ثم إتخاذ قرارهم بالتعامل مع البنك فى الوقت الحالى واستمرار هذه التعامل مستقبلاً.

ويقصد بالترويج المصرفى مجموعة من الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد العملاء بالمعلومات عن المزايا الخاصة بخدمة مصرفية معينة وإثارة إهتمامهم بها وإقناعهم بمقدرة هذه الخدمة على إشباع إحتياجاتهم عن غيرها من الخدمات المنافسة وذلك بهدف دفع العملاء إلى إتخاذ قرار بشراء هذه الخدمة أو الاستمرار فى إستخدامها فى المستقبل.

وعلى ذلك فالترويج هو شكل من أشكال الاتصال المستخدم بواسطة البنك بهدف إخبار أو إقناع عملائه سواء لشراء الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك أو تعريفهم الدور الذى يلعبه البنك فى المجتمع.

وبالتالى يمكن النظر إلى الترويج المصرفى بأنه يقوم على :

1- عملية اتصال بين البنك وعملائه لنقل المعلومات والبيانات عن البنك والخدمات المصرفية للعميل الفعال بالصورة وبالشكل المناسبين وفى الوقت المناسب بهدف تسهيل عملية الحصول عليها.

2- يهدف الترويج من ورائها إلى التأثير على العملاء لتكوين إتجاه إيجابى نحو البنك والخدمات التى يقدمها.

3- ينتج عند تكوين هذا الإتجاه الإيجابى البدء فى شراء الخدمات المصرفية للبنك ولإستمرار ذلك مستقبلاً.

2- **أهداف الترويج المصرفى : وتنقسم إلى :**

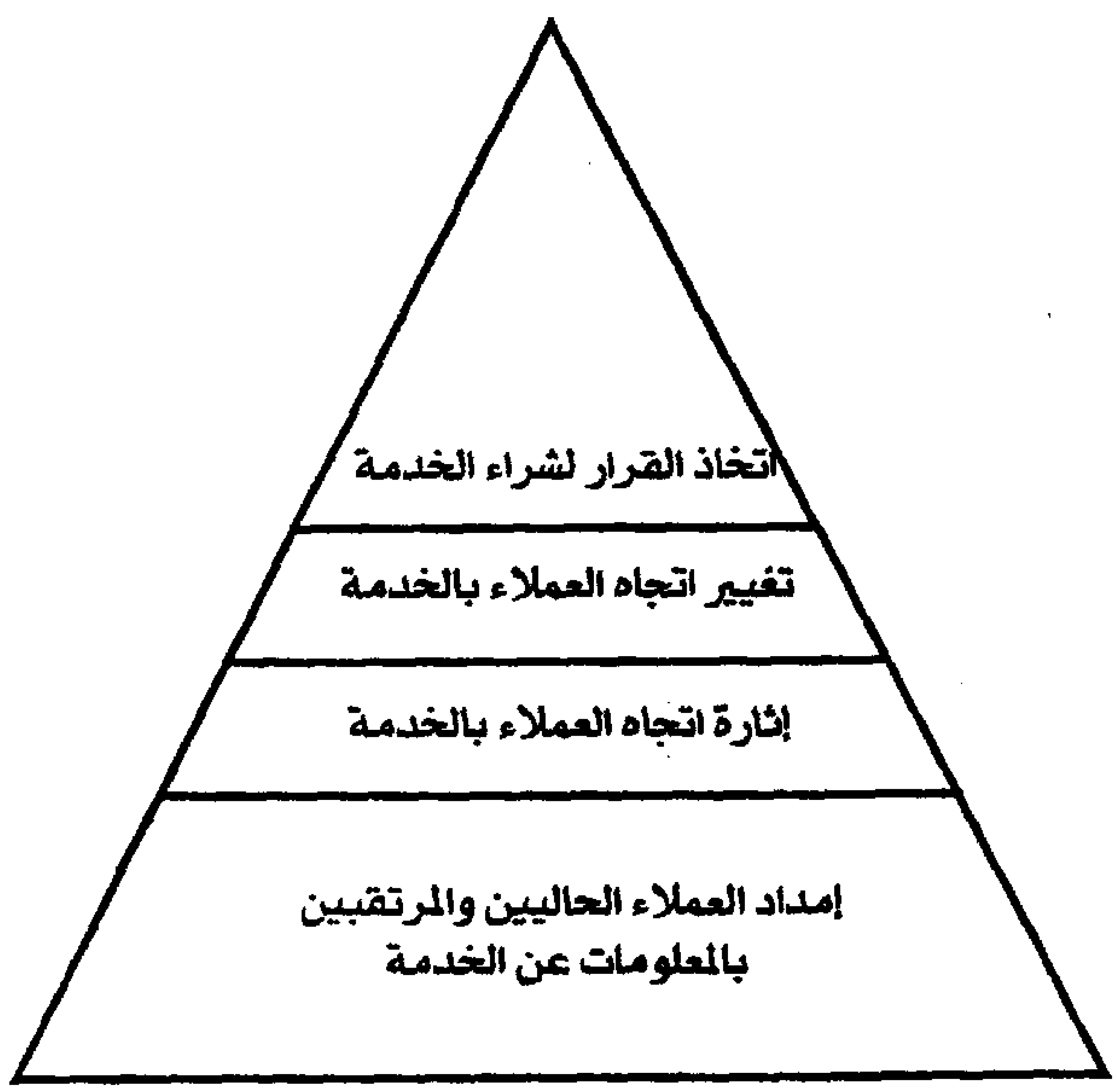
أهداف عامة : تتمثل فيما يلى :

أ- إمداد العملاء الحاليين والمرتقبين بالمعلومات عن الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك.

ب- إثارة إهتمام العملاء بهذه الخدمات.

ج- تغيير إتجاه العملاء وخلق تفضيلات الخدمة لديهم.

د- التأثير على العملاء بإتخاذ قرار بشراء الخدمة والاستمرار فى إستخدامها ويمكن أن تكون هذه الأهداف شكلاً هرمياً.



هيكل الأهداف العامة للترويج :

أهداف خاصة :

وهى تختلف من وقت لآخر ومن بنك لآخر ومن خدمة مصرفية لأخرى تبعاً لإختلاف الظروف التى يعمل فيها البنك.

3- أساليب الترويج المصرفى :

توجد عدة أساليب يمكن أن يعتمد عليها البنك فى إطار المزيج الترويجى لخدماته، تختلف هذه الأساليب فى التأثير على العملاء بإتخاذ قراراتهم فى التعامل مع البنك وأهم هذه الأساليب :

1/3- الإعلان عن الخدمات المصرفية :

يأتى الإعلان فى مقدمة العمليات التسويقية التى تتم فى إطار المزيج الترويجى للمنشأة / إن الإعلان السليم يقتضى دراسة جيدة وواعية للمستهلك أو العميل السوق المصرفى والظروف والمعطيات التى يعيشها أو يمر بها كل منهم، وأنواع الخدمات المصرفية ومستوى تقديم كل منها سواء من ناحية البنك أو من ناحية البنوك المنافسة، وتصميم الحملة الإعلانية بحيث تنجح فى تحقيق أهدافها وهى توصيل الرسالة الإعلانية ودفع وحث العميل على التعامل مع البنك أو زيادة استخدامه وقبل البدء فى الإعلان عن الخدمة المصرفية ينبغى أن يكون هناك فهماً دقيقاً وراء إختيار خدمة مصرفية معينة للإعلان عنها والتأثير المتوقع للمنافسة فى السوق وسوف تؤثر هذه المعلومات على أهداف الإعلان وطبيعته وكذلك على الميزانية المطلوبة وعلى مستوى نشاط الفروع.

1/1/3- مفهوم الإعلان المصرفى :

وهو وسيلة غير شخصية لتقديم الخدمات والأفكار المصرفية وترويجها بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع.

1/3/ب- أنواع الإعلان :

يمكن تقسيم الإعلان حسب الهدف منه إلى ما يلى :

- الإعلان الإعلامى : ويعنى إمداد العملاء بالمعلومات والبيانات عن البنك وخدماته.
- **الإعلان التعليمى :** ويعنى التعريف بالخدمات وخصائصها.
- **الإعلان الإرشادى :** ويعنى بالتعرف مكان الحصول على الخدمة وتكلفتها.
- **الإعلان التنافسى :** ويعنى إبراز المزايا ا لتنافسية للخدمات التى يقدمها البنك.
- **الإعلان التذكيرى :** ويعنى بتذكير العميل بالخدمة ومميزاتها.

1/3/ج- تحديد أهداف الحملة الإعلانية :

إن أول خطوة فى تصميم البرنامج الإعلانى هى تحديد أهدافه بدقة ووضوح وأهم هذه الأهداف :

- تعريف العملاء بخدمات البنك وأنواعها ومزاياها والمنافع التى تحققها لهم، وتعريفهم بالخدمات الجديدة وأهم ما يميزها.
- إقناع العملاء بالقدرة على تلبية رغباتهم من الخدمات فى أسرع وقت.
- تذكير العملاء الحاليين والسابقين والمرتقبين بمساهمات البنك الفعالة فى مختلف الأنشطة عن طريق الخدمات المصرفية التى يقدمها.

حيث أنه بدون الأهداف لا يمكن قياس نتائج الحملة الإعلانية بل أن غياب أهداف واضحة للحملة سوف يؤثر سلبيا على كل عناصر الحملة ومع ذلك ينبغى أن تكون الأهداف مرنة خلال عملية التخطيط.

1/3/د- جمهور العملاء المستهدف بالإعلان :

يؤثر جمهور العملاء المستهدف الوصول إليه على إختيار الوسائل الإعلانية والوسيلة الإعلانية والميزانية المخصصة للإعلان.

1/3/هـ- إختيار الوسائل الإعلانية :

يعد إختيار الوسيلة الإعلانية جوهر عملية التخطيط للحملات الإعلانية بالإضافة إلى الرسائل الإعلانية المراد توصيلها علماً بأن الميزانية المخصصة للترويج تؤثر على إختيار الوسيلة الإعلانية وعلى حجم الإعلان وتوقيته ولذلك فعلى البنك أن يعتمد فى هذه المرحلة على مهارات الوكالات الإعلانية الجيدة للتأكد من حسن إدارة وتوجيه وصرف الميزانية المخصصة للترويج.

وعموماً فإنه يتم إختيار أكثر من وسيلة إعلانية على سبيل المثال مع ملاحظة أن التلفزيون يمكن أن يلعب دوراً أساسياً فى خلق الإدراك لدى العملاء بالإضافة إلى أن الإعلان فى الصحف والمجلات وكذلك البريد المباشر الموجه للعملاء.

وبطبيعة الحال فإن توقيت الإعلان فى التلفزيون أو الإذاعة أو إختيار صحيفة معينة للإعلان بها سواء يتأثر بطبيعة جمهور العملاء المستهدف الوصول إليه بواسطة البنك.

و- تصميم الرسائل الإعلانية :

يتم تصميم الرسائل الإعلانية فى ضوء الهدف من الإعلان ووسيلة الإعلان والعميل المستهدف بالإعلان ويجب مراعاة وضوح الرسالة وفهمها وسهولة تذكرها بواسطة العميل المستهدف وأيضاً إقناعه بما جاء فيها لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

ز- تحديد ميزانية الإعلان :

يتم ذلك فى ضوء أهداف الإعلان ونوعية الوسيلة الواجب إستخدامها لتحقيق هذه الأطراف ويمكن الإعتماد فى تحديد ميزانية الإعلان على طرق متعددة هى :

1- الإعتماد على التقدير الشخصى.
2- الإعتماد على تقديرات المنافسين.
3- تحديد الميزانية على أساس نسبة مئوية من المبيعات والأرباح.
4- الطريقة الموضوعية. وهى أفضل الطرق، ويتم تحديد الميزانية فى ضوء الأهداف المطلوب تحقيقه، حيث يتحدد أهداف الترويج أولاً ثم الجهود اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وبعد ذلك الأموال اللازمة للقيام بتلك الجهود.

المزايا والعيوب النسبية لأهم وسائل الإعلان

الوسيلة	المزايا	العيوب
الصحف	- مرنة ويمكن توقيتها. - تغطى الأسواق المحلية بكثافة. - ذات استعمال وقبول واسعين. - المصداقية العالية للكلمة المكتوبة.	- مدتها قصيرة. - تقرأ بسرعة. - قلما يفكر الجمهور. - بنقل الخبر.
المجلات	- إختيار دقيق للجمهور المستهدف. - تقرأ بشكل هادئ. - استخدام الألوان. - إطلاع عدد كبير من الأفراد. - يمكن استخدام المجلات التجارية المتخصصة لإثارة الإحتياجات المالية والمصرفية لفئات معينة.	- تحتاج إلى فترة طويلة لظهور الإعلان. - إنتشار أقل من الصحف. - المكان المناسب للإعلان يحتاج لتكلفة أعلى.
التلفزيون	- الصوت والصورة والحركة فى نفس الوقت. - تغطية واسعة. - يستقطب كافة الحواس.	- تكلفة عالية. - المدة الزمنية قصيرة (30 – 60 ثانية). - صعوبة إختيار جمهور المشاهدين.
البريد المباشر	- الدقة فى إختيار الجمهور المستهدف. - المرونة. - عدم وجود منافسة مع الآخرين. - اللمسة الشخصية الموجهة للعميل. - وسيلة فعالة لقطاع العملاء الأفراد. - يساعد البنك فى ترويج خدمات مصرفية خاصة كبطاقات الائتمان.	- تكلفة عالية. - لا يحظى بإهتمام. - إنخفاض الردود على استقصاء البريد.
الإذاعة	- موجهة إلى جمهور واسع. - إختيار الجمهور حسب نوع البرنامج. - تكلفة قليلة نسبياً. - مرونة جغرافية.	حياة الإعلان فى الإذاعة محددة. التركيز عليها أقل من التليفزيون.

م- تنفيذ الإعلان :

ويتم ذلك عن طريق قسم إدارة الإعلان بالبنك كما قد يتم افستعانة بوكالة الإعلان للقيام بذلك.

ى- إختيار فعالية الإعلان قبل وبعد تنفيذ الحملة الإعلانية :

يوف يتم تثبيت هذا الإختيار الثقة أو عدمها فى التجانس بين عناصر الخطة الترويجية ومن الأهمية بمكان إختيار وتأثير وسائل الإعلان وتوقيت الرسالة الإعلانية على جمهور العملاء المستهدف الوصول إليه كما يمكن لفروع البنك إجراء بعض البحوث لمعرفة تأثير الحملة الإعلانية على المبيعات من الخدمة المصرفية.

ك- ولضمان نجاح الإعلان فلابد من :

- القيام بدراسات وبحوث تسويقية وجمع المعلومات والبيانات التى يتم تحليلها وإستخلاص النتائج.
- التخطيط وسيلة الإعلان المناسب بناء على توافر البيانات والدراسات وإمكانيات كل منها.
- تصميم الرسالة الإعلانية بالشكل المناسب وتحديد الأسلوب الإعلانى الذى سيتم الإعتماد عليه فى صياغة الرسالة الإعلانية.
- توفير المتخصصين من ذو الكفاءة فى مجالات الإعلان المختلفة ومن لديهم الإلمام الكافى للقواعد الفنية والعلمية.
- الصدق والأمانة فى التعبير عن خصائص ومواصفات الخدمة المصرفية.
- أن يراعى فى الإعلان تحقيق خدمة لكل من البنك والعميل والصالح العام.
- قيام الإعلان على الأسس العلمية والأخلاقية.

2/3- البيع الشخصى وتسويق الخدمات المصرفية :

البيع الشخصى هو أحد عناصر المزيج الترويجى ويستهدف التأثير المباشر على المستهلكين فى مكان الشراء لإتمام عملية البيع.

ويتميز البيع الشخصى بأنه يعنى بالمواجهة الشخصية المباشرة بين رجال البيع والعميل بما يساعد كل طرف على إبداء آرائه وملاحظاته، وهذا يسمح لرجل البيع بتوصيل رسالة محددة تتوافق مع أهداف وميول العميل حيث أنه يستطيع أن يواجه ويجيب على أى أسئلة أو إستفسارات من جانب العميل ولاشك أن العنصر البشرى هو العامل الأساسى لنجاح كافة الوحدات إنتاجية كانت أم خدمية فى تحقيق أهدافها.

ويعتبر البيع الشخصى أحد العناصر الهامة فى البنوك بصفة خاصة بإعتبار أن دائرة نشاطها تنصب أساساً فى مجال إنتاج وتسويق الخدمات ويرجع ذلك إلى ما تتميز به الخدمات من خصائص تجعل نجاح تسويقها يرتبط بدرجة كبيرة بنمط ونوعية سلوكيات المسئولين عن البيع فبجانب أن الخدمة تعتبر غير ملموسة فإن شخصية العلاقة بين البنك والعميل تجعل من البيع الشخصى عاملاً أساسياً فى تحديد درجة نجاح البنك فى تحقيق أهدافه فى مجال خدمة العملاء.

2/3/أ- المسئولين عن البيع الشخصى :

تتحدد مسئولية البيع الشخصى فى جميع العاملين بالبنك ومع ذلك فإن هذه المسئولية تختلف بإختلاف العاملين ودرجة إتصالاتهم المباشرة أو غير المباشرة بالعملاء وهذا يعنى أن هناك بعض العاملين يتحملون المسئولية المباشرة عن البيع فى حين يتحمل البعض الآخر المسئولية غير مباشرة عن ذلك.

وبصورة عامة فإن المسئولية المباشرة عن البيع يمكن تحديدها فى موظفى البنك ذوى الاتصال المباشر بالعملاء وذوى المسئولية المباشرة عن تلبية إحتياجاتهم من الخدمات.

أما المسئولية غير المباشرة تحدد فى العاملين فى البنك ذوى الاتصال بالعملاء فى علاقتهم المستمرة بالبنك مثل موظفى الاستقبال.

2/3/ب- الإعتبارات الواجب مراعاتها من جانب مسئولى التسويق فى الترويج لخدمات البنك :

هناك بعض الإعتبارات التى يجب أن يراعيها مسئولو التسويق بالبنوك التجارية عند الترويج من أهمها ما يلى :

- مراعاة وقت العميل وحاجته للخدمة، فينبغى أن تتم دراسة متطلبات العميل من هذه الخدمات ووضعها تحت تصرفه ليستخدمها فى التوقيت المناسب.
- العمل على خلق طلبات العملاء للخدمات المصرفية وعد الإكتفاء بإنتظار وتلقى طلبات العملاء من هذه الخدمات، وذلك عن طريق دراسة كل بنك للمنطقة التى يعمل فيها تحديد إحتياجات عملائه الحاليين والمرتقبين والاستعداد لتلبية رغباتهم فى أسرع وقت ممكن.
- أن يضعوا فى إعتبارهم أنهم يمثلون البنك الذى يعملون فيه، كذلك فإنطباع العميل عنهم يمثل إنطباعه عن البنك ككل.
- مراعاة إستخدام المغريات الخارجية والداخلية فى الترويج لخدمات البنك.
- وتضمن المغريات الخارجية محاولة التأثير على العملاء من خلال الإشارة إلى إمكانيات البنك ومهارات العاملين ووجود فروع خارجية للبنك قادرة على مد العميل بمعلومات عن الأسواق الخارجية والترويج لمنتجات العميل فى هذه الأسواق.
- وتتضمن المغريات الداخلية توضيح المزايا التى يمنحها البنك مثل تخفيض السعر على القروض أو مساندة العميل وقت الأزمات.. إلخ.
- التركيز دائماً على المنفعة من خدمات البنك من وجهة نظر العميل والبدائل الممكنة والأقل تكلفة والتى يمكن أن توفر للعميل نفس المنافع.
- تشجيع العميل على المشاركة والمناقشة البناءة والتعرف على بيانات العميل ومنظمته بهدف الوصول إلى ما يناسب العميل من خدمات
- الإنصات الجيد للعميل حتى يشعر بأنه محاط بالرعاية من مسئولى البنك ولا يعنى ذلك الصمت التام بل إنتهاز الفرصة كلما سنحت وتلخيص وجهة نظر العميل ثم إضافة تحليل المسئول للموقف.
- إستخدام الوسائل التوضيحية كلما كان ذلك ممكناً لتعزيز وجهة نظر مسئول التسويق وزيادة فعالية الجهد القائم به ومن تلك كيفية إستفادة العميل من إستخدامات الحاسب الآلى وسرعته فى تلبية الخدمة وكيفية استخدام آلات الصرف الآلية ..إلخ.

2/3/ج- طبيعة البيع الشخصى فى البنوك :

يتميز البيع الشخصى للبنك بأن المسئول عنه يتحمل مهام متعددة نتيجة لتعدد الأدوار التى يتحتم عليه القيام بها فمثلاً تقع عليه مسئولية تحسين صورة البنك وخلق إنطباع جيد عنه فى أذهان العملاء وكذلك يتحمل مسئولية إنتاج الخدمة المصرفية وذلك بما يتفق مع مواصفات كل عميل وإحتياجاته وأيضاً شخصيته وأسلوبه فى التعامل كذلك يتحمل رجل البيع مسئولية الدفاع عن أهداف البنك وإقناع العميل بما يحققه من خدمات.

2/3/د- مراحل عملية البيع الشخصى :

يصور الشكل التالى المراحل التى تمر بها عملية البيع، وتشمل عملية البيع ست مراحل أساسية ينبغى على رجل البيع تفهم هذه المراحل والاستعداد الجيد لمتطلبات كل مرحلة وما يفوضه ذلك من معلومات ومهارات وتشمل هذه المراحل.

المرحلة الأولى : البحث عن العملاء المرتقبين :

تمثل هذه الخطوة نقطة البداية فى عملية البيع للعملاء، وينبغى أن يتوافر فى العميل ثلاث شروط أو متطلبات أساسية لكلى يصبح عميلاً مرتقباً وتشمل هذه المتطلبات :

- أن يكون لدى العميل حاجة لشراء الخدمة المصرفية.
- أن تتوافر لديه القدرة على الدفع.
- أن تكون لدى العميل صلاحية إتخاذ قرار الشراء.

وتفرض هذه الشروط البحث المكثف عن العديد من المصادر التى تساعد البنك فى التوصل إلى العملاء المرتقبين والتى تشمل المعارف والأصدقاء، أصحاب المراكز وذوى التأثير، القوائم والمفكرات والفهارس والبريد المباشر وغيرها.

المرحلة الثانية – الوصول إلى العميل والإلتقاء به :

وهى المرحلة التى تظهر كيف يلتقى موظف البنك بالعميل وكيف يحادثه وكيف تكون البداية الصحيحة.

وعند التقاء موظف البنك بالعميل ينبغى أن يترك إنطباعاً جيداً فى أول ثلاثين ثانية فى محاولة لجذب إهتمام العميل، وتشير بعض الكتابات إلى إتباع مدخل يعرف بمدخل ABC يتضمن إستراتيجية من ثلاث خطوات عن الإلتقاء بالعميل وهى :

- جذب الإنتباه.
- إبراز المنافع المترتبة على الخدمة.
- إتمام الصفقة البيعية.

ويتطلب الأمر من موظف البنك الإعداد المسبق والحصول على معلومات عن خلفية العميل والخدمات المصرفية المتوقع أن يحتاجها، وسلطة إتخاذ القرار لدى العميل وغير ذلك.

ومن المهم أن يكون لدى مدير البنك أو مدير الفرع أهداف محددة للمقابلة وخطة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى أن يكون معه بعض المنشورات والكتيبات والمعلومات التى تستخدم أثناء عرضه للخدمة أمام العميل.

مراحل عملية البيع :

ومن البدايات الصحيحة للقاء العميل توجيه أسئلة وإعطاء معلومات جديدة وذكر أحد الأشخاص الذى يمثل مرجعاً يمكن استشارته، وكذلك ربط الزيارة مع زيارات سابقة.

كما يجب أن يتم اللقاء فى بيئة هادية وأن يتم التركيز على إحترام العميل والاستماع الجيد له.

المرحلة الثالثة – عرض الخدمات المصرفية للعملاء :

من المهم فى هذه المرحلة تذكر حقيقة أن العملاء يشترون منافع وحلول لمشكلاتهم المالية والمصرفية، ولا يشترون فى الواقع الخدمات المصرفية ذاتها، ولذلك من المهم التأكيد على بيع المنافع وليس بيع مواصفات وخصائص الخدمة على سبيل المثال فإن بطاقات الصرف الآلى ليست مجرد إستخدام بطاقة كبديل عن دفتر الشيكات لسحب النقود، ولكنها تمثل مجموعة من المنافع تتصل بتحقيق عنصر الملاءمة والراحة للعملاء نتيجة سحب النقود خارج ساعات العمل فى البنك وتجنب الوقوف فى طوابير.

ولذلك على مديرى التسويق بالبنوك ربط خصائص ومواصفات الخدمة المصرفية بالمنافع أو الفوائد المترتبة عليها.

وفى هذا المجال يمكن إستخدام ما يعرف بقائمة تحليل المنتجات.

المرحلة الرابعة – الرد على إعتراضات العملاء :

طبقاً لهذه المرحلة فإن موظف البنك يستخدم بعض الأساليب مثل اللباقة والحرص على إتباع مدخل إيجابى فى الرد على إعتراضات العميل، وكذلك توجيه أسئلة لإستيضاح إعتراض العميل وتوجيه أسئلة بطريقة تجعل العميل يجيب على إعتراضاته بنفسه وهكذا.

المرحلة الخامسة : إتمام الصفقة البيعية :

وهى عبارة عن سؤال أو تصرف من جانب موظف البنك (رجل البيع) يهدف إلى حث العمل العميل على نوع من الإلتزام بالشراء ومن بين التصرفات التى يمكن أن يقوم بها موظف البنك فى هذه الحالة أن يسأل العميل المرتقب أن يملأ طلب الخدمة مثلاً أو أن يجعله يختار نوع الخدمة المطلوبة من بين الخدمات المصرفية المعروضة.

المرحلة السادسة : المتابعة :

وهى مرحلة ضرورية إذا أراد موظف البنك التأكد من رضا العملاء وتكرار التعامل مع البنك.

3/3- العلاقات العامة :

تهدف العلاقات العامة إلى توطيد علاقات البنك بجماهيره من عملاء وهيئات عامة وحكومية والعاملين بالبنك وهى تساعد على خلق الثقة والتفاهم بين البنك وعملائه لتحقيق السمعة الطيبة وتحسن صورة البنك لدى جمهور المتعاملين.

حيث تعد إدارة العلاقات العامة فى البنك مركزاً للإتصال بالجماهير المتعاملة معه ويهدف نشاط العلاقات العامة إلى خلق والمحافظة على الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين البنك من ناحية والأطراف المتعاملة من ناحية أخرى.

وتتحدد مسئولية العلاقات العامة فى خلق صورة ذهنية جيدة عن البنك لدى الجمهور على نطاق واسع مستخدماً فى ذلك التغطية الصحفية والإذاعية والتلفزيون وكذلك نشر المعلومات عن مشاركة البنك فى خدمة المجتمع وما إذا ذلك، كما تتولى إدارة العلاقات العامة الرد على أى إستفسارات أو معلومات لتصحيح مفاهيم قد تكون غير حقيقية عن البنك.

وبالتالى يبنى نشاط العلاقات العامة فى البنك على مفاهيم الجماهير وعاداتهم الإجتماعية وقيمهم الأخلاقية والإنسانية والثقافية، وتحديد خواص الرأى العام وإتجاهاته بصورة رقيقة، وإكتشاف التغيرات التى تؤدى إلى أى سوء فى الفهم بين البنك وجمهوره للعمل على تلافيها فى الوقت المناسب، وخلق الثقة والتفاهم بين البنك والجمهور ومحاربة الإشاعات الضارة، وذلك حتى يمكن إتخاذ خطوات إيجابية لتحقيق السمعة الحسنة للبنك وخلق الطابع العام المميز له فى أذهان الجماهير بصورة تسهل التوسع المستمر فى نشاطه.

كذلك فإن للعلاقات العامة دور كبير تجاه العاملين بالبنك حيث تقوم ببث روح الإنتماء للبنك مما يدفعهم نحو بذل الجهود من أجل نجاح الخدمات التى يقدمها البنك الذى ينتمون إليه.

وعلى ذلك فالمعلومات التى تحصل عليها إدارة العلاقات العامة فى البنك تمثل أهمية كبيرة لوظيفة التسويق فى البنك.

4/3- الموارد الترويجية المعروضة فى البنك :

تحتاج الإدارة المسئولة عن الترويج والإعلان فى البنك إلى مواد ترويجية وإعلانية مكملة لكى تستخدمها أما فى عرض وإبراز الخدمات المصرفية داخل الفرع أو تعطى للعميل قبل أن يغادر البنك للتعرف على تلك الخدمات وقد تكون تلك المواد الترويجية كتيبات أو نشرات ويجب أن تتسم هذه المعلومات بالبساطة والوضوح والاختصار وتجنب النصوص القانونية قدر الإمكان علماً بأن الرسوم الإيضاحية تلعب دوراً حيوياً فى هذه المنشورات مع ضرورة استخدام الألوان لجذب الإنتباه وأن يتم تعديلها بإستمرار لتحقيق أكبر قدر من الفوائد من إستخدام هذه الوسيلة.

5/3- مستويات أداء الخدمة :

يمكن ربط مستوى أداء الخدمة للعملاء بالجوانب الأخرى للعملية الترويجية حيث يرغب العملاء فى تلقى مستوى خدمة متميز بل يطمعوا أن يكون لدى موظفى البنك إهتمام حقيقى بإحتياجاتهم المالية والمصرفية الخاصة.

4- تحديد المزيج الترويجى :

يتوقف تحديد إستراتيجية المزيج الترويجى على ظروف كل بنك وأهدافه بل وأن الإستراتيجية تتغير مع تغير الظروف وليست ثابتة وبالنسبة للبنوك المتشابهة ليس بالضرورى أن تتبع إستراتيجية واحدة ويرجع ذلك إلى أن هناك مجموعة عوامل مؤثرة على تحديد المزيج الترويجى وإستراتيجيته، ومن أهم هذه العوامل ما يلى :

1/4- الإستراتيجية التسويقية :

تعتبر الإستراتيجية الترويجية جزء من الإستراتيجية التسويقية ويجب أن تكون فى إطارها وتعكس الإستراتيجية التسويقية (جزء من الإستراتيجية الرئيسية) فلسفة الإدارة وأهدافها، فقد تعتمد الإدارة فى الإتصال الفعال بالسوق الخاص بها على التركيز على قطاعات معينة من العملاء بينما تركز إدارة بنك آخر على كافة قطاعات العملاء بغية الانتشار والسيطرة على السوق.

2/4- إمكانيات البنك :

كل وسيلة ترويجية تكلفتها والعائد المتوقع منها بالطبع، ويتوقف إختيار عناصر المزيج الترويجى فخدمة الإئتمان لقطاع المنظمات على سبيل المثال يستخدم لها عادة فن الاتصال الشخصى عن طريق خبراء متخصصين تابعين للبنك لترويجها بينما قد يتم تصميم إعلان تلفزيونى لنوع من القروض الشخصية أو لقطاع الأفراد.

ومن ناحية قد تختلف الاتصالات التسويقية (المزيج الترويجى) المناسبة للخدمات الجديدة عن تلك المناسبة للخدمات الحالية ففى إحدى الدراسات فى اليونان إتضح أن الإتصالات التسويقية للمنتجات الجديدة تختلف عن تلك الخاصة بالمنتجات الحالية وفى كلتا الحالتين إتضح أن البيع الشخصى والتسويق الإلكترونى من أكثر الوسائل عملية.

3/4- موقف الخدمة من دورة حياتها :

تمر الخدمة بأربعة مراحل وهى تقديم الخدمة ثم النمو ثم النضج ثم التدهور قبل خروجها من السوق وهى دورة حياة تشبه دورة حياة الكائن الحى.

وبالطبع فإن أسباب الترويج والحاجة إليه تختلف من مرحلة لأخرى وينعكس ذلك على الوسائل المستخدمة أو عناصر المزيج الترويجى.

ففى مرحلة تقديم الخدمة للسوق تعتبر الخدمة جديدة ومجهولة ويستخدم البنك وسائل مكثفة لإعلام العملاء أو المستخدمين بها إلى أن تصل إلى مرحلة النمو بفضل العملية الترويجية (وبالطبع عوامل أخرى) ويستمر الترويج المكثف فى مرحلة النمو وفى مرحلة النضج للخدمة ويمكن للبنك الاستمرار فى عملية الترويج بنفس المستوى أو بمستوى أقل بغية المحافظة على مستوى المبيعات ويساعد على ذلك توفر القدرة المالية للبنك فى هذه الفترة وعندما تبدأ مرحلة التدهور يستلزم الأمر ضغط وترشيد النفقات بما فيها نفقات الترويج ويركز البنك على وسائل محدودة تتناسب مع ا لظروف الخاصة بالخدمة.

5- طبيعة السوق :

حيث يجب الأخذ فى الحسبان النطاق الجغرافى للسوق وأنواع العملاء به ودرجة تركيزهم أو إنتشارهم.

6- إستراتيجيات الترويج :

يمكن التمييز بين إستراتيجيتين رئيستين للترويج وهما إستراتيجية الدفع وإستراتيجية الجذب :

أ- إستراتيجية الدفع Push Strategy : حيث يتم التركيز فى الترويج على فروع البنك بإعتبار أن وجود الخدمات فى هذه الفروع يدفعها للسوق حيث يجدها العملاء فى هذه الفروع.

ب- إستراتيجية الجذب Pull Strategy: عن طريق توجيه الترويج إلى العملاء وحثهم على التعامل مع البنك وذلك بجذبهم إلى الفروع ومنافذ توزيع الخدمة للحصول عليها.

وتستخدم البنوك عادة الإستراتيجيتين فى ترويج الخدمات المصرفية المالية.

7- **ميزانية المزيج الترويجى : Promotional Budget :**

يعتبر تحديد المبلغ المخصص للترويج (مخصصات أو ميزانية الترويج كما قد يطلق عليه) من أخطر القرارات الواجب إتخاذها وخاصة أن نتائج الترويج لا تظهر بسرعة كما سبق الإشارة وبالرغم من صعوبة تقدير عائد النشاط الترويجى إلا أنه يجب بذل الجهد فى الدراسة والتحليل لتقدير العائد المتوقع عند القيام بأنشطة ترويجية محددة لها تكلفة محسوبة ويمكن إتباع ما يلى من خطوات :

1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
2- تحديد انسب الرسائل الترويجية الواجب إستخدامها لتحقيق هذه الأهداف.
3- تحديد الوسيلة أو الوسائل (القنوات) المناسبة لكل رسالة ترويجية.
4- تحديد بدائل الإستخدام لهذه الوسائل من حيث كيفية وكثافة الإستخدام.
5- تحديد العائد المتوقع من إستخدام كل بديل حسب درجة الكثافة والتكرار.
6- تحديد أنسب البدائل بناء على إمكانيات البنك والأهداف المطلوب تحقيقها.
7- تحديد المبالغ المطلوبة (الميزانية أو المخصص) للإنفاق على البدائل المحددة.

وكما يتضح فإن الخطوات السابقة تعتبر خطوات تخطيطية لازمة لتحديد ميزانية الترويج بناء على أهداف البنك وإمكانياته كما يتضح أيضاً أن الميزانية تعتبر آخر المراحل التخطيطية أو عبارة عن ترجمة للخطة فى صورة رقمية.

وبالإضافة على ذلك هناك طرق أخرى قد يتبعها البنك وأهمها :

1- تحديد ميزانية الترويج على أساس نسبة مئوية من قيمة مصادر الأموال أو قيمة الإستخدامات، وبالطبع فهى طريقة سهلة إلا أنها غير دقيقة نظراً لإعتمادها على النتائج السابقة وقد يتم تحديد النسبة على أساس الأرصدة المتوقعة بإعتبار أن هناك علاقة بين الجهود الترويجية المقبلة والأرصدة إلا أن ذلك لا يعتبر مناسباً أيضاً فعندما يكون من المتوقع إتجاه الأرصدة نحو الإنخفاض وهناك ضرورة للتركيز على الترويج لزيادة الأرصدة فيستدعى ذلك تخصيص مبالغ ضخمة للإنفاق على الترويج إلا أن ذلك لن يتحقق إذا تم تقدير المخصص الترويجى فى ضوء قيمة الأرصدة المتجهة للإنخفاض.

2- قد يعلم البنك على تقليد البنوك المنافسة من حيث المبالغ المخصصة للترويج وبالطبع فيه يتبع نفس أساليبهم وتخصص لذلك الميزانية اللازمة وتعتبر هذه الطريقة معينة أيضاً حيث تختلف ظروف كل بنك عن ظروف البنوك الأخرى.

3- قد تحدد الميزانية بطريقة جزافية لا تعتمد على دراسة أو عوامل محددة وفى هذه الحالة قد يكون مخصص الترويج أكثر من اللازم مما يؤدى إلى الإسراف وإنعكاس ذلك على الأرباح فى النهاية، كما وقد يكون المخصص ضئيلاً لا يحقق أية أهداف أو لا يحقق الأهداف بالدرجة المأمولة.

4- وقد تحدد ميزانية الترويج فى ضوء المتوفر من الأموال، وفى هذه الحالة قد لا يمكن تحقيق بعض الأهداف أو يتعذر تنفيذ المخطط الترويجى جيداً.

5- وقد تحدد ميزانية الترويج كنسبة من الأرباح أى يزيد المخصص الترويجى بزيادة الأرباح ويقل بإنخفاضها وهذه الطريقة معينة أيضاً حيث يهدف الترويج إلى التأثير على الإيرادات التى تحقق الأرباح فكيف يتحدد وفقاً للأرباح الناتجة عن الإيرادات.

وفى حقيقة الأمر فإن أفضل طريقة لتحديد مخصصات أو ميزانية الترويج هى الطريقة العلمية التى تبدأ بتحديد الأهداف الترويجية وتحديد خصائص المرسل إليهم ثم تحديد الوسائل الترويجية المناسبة والقنوات اللازمة لتوصيلها وكيفية ذلك وفى ضوء ذلك تحسب التكاليف اللازمة ومن ثم تتحدد المخصصات أو الميزانية الترويجية ويجب من الناحية العملية أن يأخذ المخطط فى الحسبان إمكانيات البنك وحجم المعاملات سواء بالنسبة لمصادر الأموال أو بالنسبة لتشغيل الأموال وكذلك تصرفات البنوك المنافسة وظروف الخدمة والخدمات التى يتم تخطيط الترويج لها وذلك عند قيامه بإتباع الخطوات العملية لتحديد مخصصات أو ميزانية الترويج.

وبالطبع فميزانية الترويج لها أثر على فاعلية قيام الوسائل الترويجية بدورها وتحقيقها للأهداف أو بمعنى آخر لها أثر على نتيجة عملية الاتصال الترويجى السابق التعرض لها.

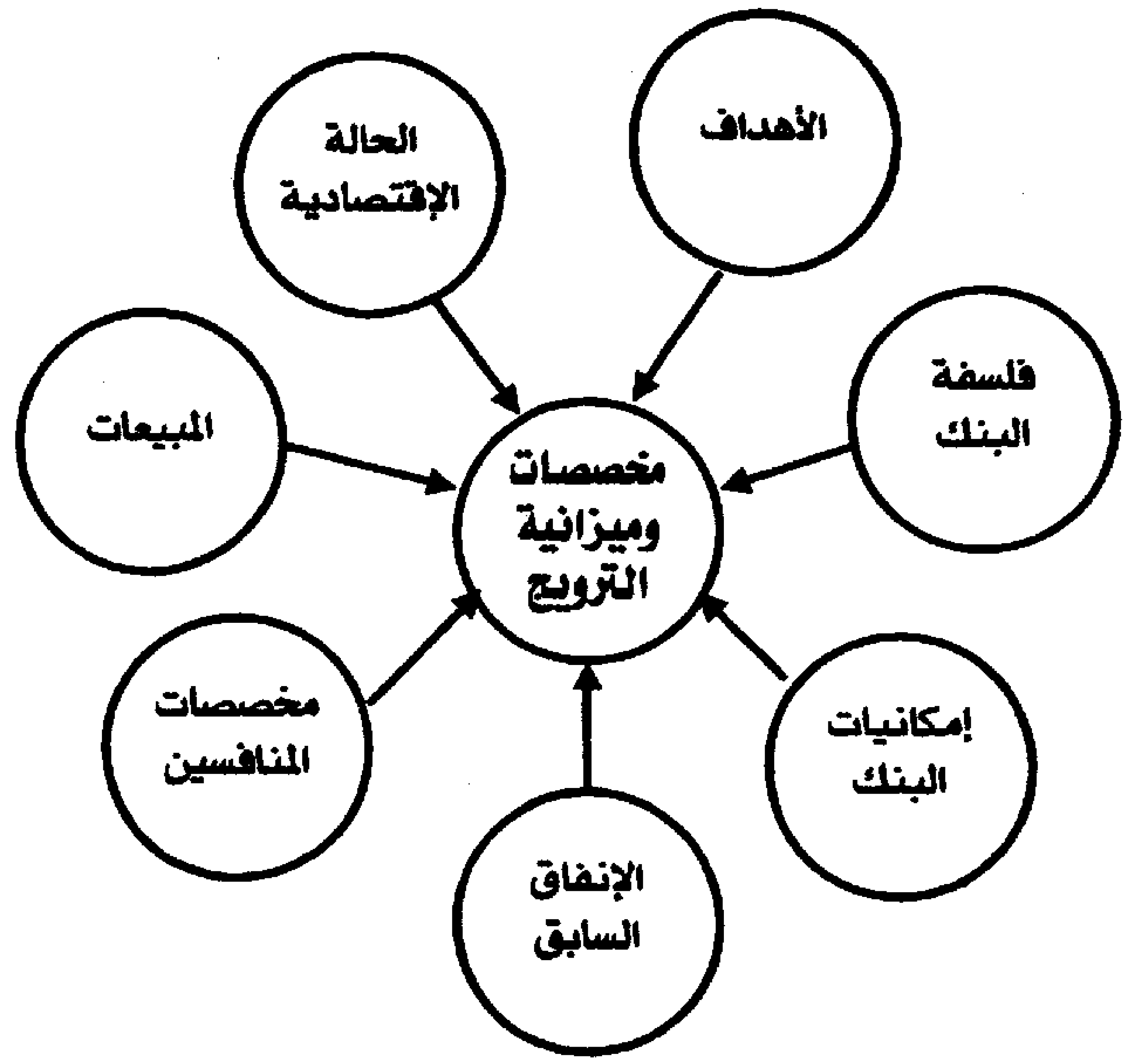
وهناك مصطلح ترويجى يطلق عليه الحملة الترويجية The Promotional Campaign، وغالباً ما يرتبط بتخطيط الترويج وتحديد مخصصاته أو ميزانيته ويقصد بالحملة الترويجية الجهود الترويجية المنسقة التى تبذل فى نطاق أو إطار مشروع معين لتحقيق أهداف محددة ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب الأمر تصميم وسائل ترويجية ثم إختيار القنوات المختلفة (عناصر المزيج الترويجى من إعلان ونشر وبيع شخصى ووسائل تنشيط مبيعات) لتوصيل الرسائل إلى السوق أو المرسل إليهم وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على تحديد لمبالغ الواجب تخصيصها للترويج (أى كان نوعه).

8- عناصر المزيج الترويجى :

يتكون المزيج الترويجى من أربعة عناصر وهى :

1- أساليب ترويج أو تنشيط المبيعات.
2- النشر.
3- الإعلان.
4- البيع الشخصى.

وفيما يلى نبذة مختصرة عن كل منها دون تعمق باعتبار أنها مجالات متخصصة فى التسويق بصفة عامة وتتناولها مراجع متخصصة.



9- العوامل المؤثرة على تحديد مخصص (ميزانية) الترويج :

1/9- أساليب ترويج وتنشيط المبيعات Sales Promotion :

وهى الأساليب النقدية وغير النقدية التى تعمل على تحفيز العميل أو المستخدم على التعامل مع البنك ومنتجاته وتفضيلها على المنتجات المنافسة ومن أهم هذه الأساليب ما يلى :

أ- المسابقات Contests، تعتبر المسابقات وسيلة ترويجية ويخصص لها جوائز قيمة فقد يحصل الفائز على سيارة فخمة أو مبلغ نقدى ضخم فى حالة فوزه بالمسابقة أو مبالغ مالية ويتطلب الأمر أن يشارك فى المسابقة عن طريق الإجابة على الأسئلة الخاصة بها.

ب- الجوائز التى يمنحها البنك لمن يفوز فى السحب الدورى (أو الشهرى أو السنوى مثلاً) من أصحاب الحسابات المختلفة.

جـ- التخفيضات المؤقتة فى الأسعار Price–Off حيث تحدد للخدمة سعر منخفض لفترة معينة لمدة شهر مثلاً ثم يعود السعر الأصلى مرة أخرى مثلاً تخفيض رسوم بطاقة الائتمان لفترة معينة بالنسبة للطلبات الجديدة.

د- الهدايا وهى عنصر ترويجى هام حيث قد يخصص البنك هدايا لكبار العملاء وهدايا للعملاء العاديين توزع عليهم فى مناسبات معينة أو سنوياً.

2/9- النشر Publicity :

النشر أو الإعلام عبارة عن تقديم الحقائق والمعلومات للأفراد والمنظمات الأخرى عن البنك لإيجاد إنطباع معين أو تكوين صورة عن البنك وفى مجال التسويق قد يقوم البنك بنشر أخبار وبيانات ومعلومات عنه وعن منتجاته وذلك فى كافة وسائل الإعلام أو بعضها وقد يتم النشر من خلال أنشطة العلاقات العامة إلا أن له دور ترويجى بطريقة غير مباشرة.

وتجب مراعاة تحديد أهداف النشر بدقة وتوجيهه إلى القطاع الذى يهتم به وإلا يكون مكرراً روتينياً بل متجدداً يشمل أفكار جديدة بإستمرار.

ويمكن أن يأخذ النشر صوراً متعددة منها نشر المعلومات فى مجلة البنك ومقالات خاصة عن البنك وخدماته وصور فوتوغرافية وكتيبات ونشرات فى المؤتمرات والندوات.

وأصبح النشر مهماً للبنوك وبدلاً من أن تسعى أجهزة العلاقات العامة بالبنوك لوسائل الإعلام أصبحت البنوك تخطط لكيفية لجوء وسائل الإعلام لها.

فعلى سبيل المثال عندما يكون لدى البنك إدارة قوية للبحوث وتقوم بتحليلات مالية تفيد المتعاملين فى الأسواق المالية فيمكن لصحيفة ما أن تخصص مكاناً أو مساحة يومياً لهذا البنك لنشر نتائج التحليل ويفيد ذلك الطرفين الصحيفة بزيادة التوزيع والبنك بتكوين صورة فعالة وإنطباع قوى عنه.

3/9- الإعلان Advertising :

يعتبر الإعلان عن العناصر الأساسية فى المزيج الترويجى إن لم يكن العنصر الأهم عن تخطيط هذا المزيج وبناء إستراتيجية وبالذات عندما يكون العملاء من قطاع الأفراد هم الأساس فى الترويج أو عند إتباع إستراتيجية الجذب فى الترويج كما سبقت الإشارة والإعلان عبارة عن أوجه النشاط المتعلقة بتقديم ونشر الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة أو كلاهما على جمهور العملاء لحثه على شراء منتجات معينة أو من أجل تكوين أفكار معينة لديه عن البنك ومنتجاته كما يؤدى إلى ترويج منتجاته ويعرف أيضاً الإعلان على أنه الوسيلة غير الشخصية لتقديم الأفكار والسلع والخدمات وترويجها بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع ويتضح من المفهوم السابق ما يلى بالنسبة للصناعة المصرفية المالية :

أ- أن الإعلان وسيلة غير شخصية للاتصال تتميز بمخاطبتها لعدد كبير من العملاء وبالذات من قطاع الأفراد.

ب- إن الإعلان يتم نظير أجر مدفوع.

ج- قد يكون الإعلان عن فكرة أو خدمة أو عن البنك.

د- أن الإعلان يختلف عن النشر من حيث أن المعلن يتحكم فى رسالته الإعلانية وكيفية نشرها ويتحمل تكلفة ذلك.

هـ- يختلف الإعلان عن الدعاية Propaganda والتى يقصد بها التأثير على عقيدة الجمهور ومعتقداته من خلال تقديم معلومات حقيقية أو غير حقيقية حسب نوع الدعاية بيضاء (معلومات إيجابية) أو سوداء (معلومات تسيئ للغير) أو رمادية (تقديم جزء من المعلومات وإخفاء جزء آخر).

د- الحملة الإعلانية (التخطيط والتنفيذ والرقابة) :

يحتاج القيام بالعملية الإعلانية إلى تخطيط وتنفيذ ومتابعة فهناك إستراتيجية معينة للبنك تتحدد فى إطارها إستراتيجية الترويج وتلك الخاصة بالإعلان وهناك أهداف محددة للإعلان وتصميم معين للرسالة ووسيلة تستخدم لتوصيل الرسالة إلى المستقبل (العميل أو مستخدم الخدمة) ولابد أن يسفر عن هذه الأعمال نتائج معينة تحتاج لقياس للتأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعية مقدماً.

4/9- البيع الشخصى Personal Selling :

يعتبر البيع الشخصى من أهم عناصر المزيج الترويجى وأكثرها تكلفة وإحتياجاً للتخطيط والتنظيم والمتابعة.

4/9-أ- مفهوم وأهمية البيع الشخصى :

وقد تطورت وظيفة مندوب البيع (ذكور وإناث) بحيث أصبحت تشمل متخصصين فى مجالات متعددة كما تطورت إلى أن تشمل فن البيع وكيفية التأثير على سلوك المشترى أو العميل فهى وسيلة للإتصال الشخصى المباشر ولعل أهم ما يميزها هى سهولة معرفة نتيجة الاتصال بسرعة قياساً على نتائج الاتصال بإستخدام الوسائل الأخرى.

وفى البنوك لا يستخدم إصطلاح مندوب البيع عادة حيث توجد مسببات متعددة للمسئولين المصرفيين أو الماليين المتصلين بالعملاء مثلاً موظف شباك -- موظف خزينة – ضابط أو مسئول إئتمان -- مسئول مصرفى – مسئول خدمات خاصة – مسئول العناية بالعملاء – خدمات كبار العملاء وهكذا ولكن جميع هذه المسميات تقع فى إطار مسمى مندوب بيع الخدمات المصرفية والمالية.

وقد تطور مفهوم البيع الشخصى حديثاً بحيث أصبحت وظيفة مندوبى البيع ليس مجرد إتمام عملية البيع بإجابة طلبات العملاء Order Tasker بحيث يقتصر الدور على أخذ الطلبات ولكن أصبح الدور كيفية إشباعها فهو يعمل على تشخيص حاجات العملاء ومشكلاتهم ويقوم بتقديم النصائح لهم ومساعدتهم فى معالجة مشكلاتهم وفى تحديد أفضل المنتجات التى تشبع حاجاتهم هذا بالإضافة إلى أنه يقوم بتوجيه جهود تقديم وإنتاج الخدمة فى المنظمات التى يعمل بها ولذلك فقد زاد الإهتمام بتطوير مهارات مندوبى البيع وأصبح التدريب على المهارات البيعية Selling Skills أساسياً لتطوير البائعين.

فالعميل الذى يحضر للبنك مثلاً لفتح الحساب فإن البائع يعمل على التعرف على المبلغ ومدة الاستثمار وحاجات العميل من الربح أو العائد الثابت أو الدورى ودرجة تحمل المخاطر وذلك لإقتراح الحساب المناسب أو الخدمة المناسبة حيث أن العميل من

المفروض ألا يكون على دراسة بالخدمات ا لمصرفية المتعددة كما قد لا يدرك المناسب منها له بنفس درجة معرفة البائع أو مقدم الخدمة لهذه الخدمات وما يناسب للعميل منها.

ويشترط لنجاح رجل البيع فى القيام بمهمته :

- أن تتوافر لديه المعلومات الكافية عن البنك وظروفه والمنتجات والمنافسين والعملاء وأسس وأساليب البيع.
- أن تتوافر لديه المهارات اللازمة للقيام بالبيع من حيث الإعداد للقاء البيعى والمقابلات البيعية وإدارة المقابلة البيعية إبتداء من الترحيب بالعميل والتعارف وإيجاد صلة قوية معه وسؤاله لتحديد إحتياجاته والعرض الفعال لنافع المنتجات والتى تواجه هذه الإحتياجات ومواجهة إعتراضات العملاء وختام اللقاء البيعى ثم مرحلة المتابعة.
- أن تتوافر لدى مندوب البيع الرغبة فى القيام بالوظيفة والقدرة على ذلك ولديه إتجاهات قوية نحو هذا العمل.
- أن يتميز البائع بمجموعة من الخصائص والصفات الشخصية الإيجابية كالمظهر والشخصية والذكاء والثقافة والخبرة التى تؤهله للقيام بواجباته.

وبالطبع فإن قيام مندوبى البيع بمهامهم يتوقف على حسن إختيارهم وتخطيط وتنظيم أعمالهم وتدريبهم وتحفيزهم ومتابعة نشاطهم أو بإختصار إدارة القوة البيعية بكفاءة أو ما قد يطلق عليه إدارة نشاط البيع فى البنوك والمؤسسات المالية.

إدارة القوة البيعية : Sales – Force Management :

تشمل إدارة القوة البيعية :

1- تحديد أهداف مندوبى البيع.
2- تحديد الإحتياجات من مندوبى البيع.
3- إختيار قوة البيع.
4- تدريب قوة البيع.

5- تنظيم عمل قوة البيع وتحديد الحصة البيعية.

6- مكافأة مندوبى البيع وتحديد مرتباتهم.

7- تحفيز قوة البيع.

8- الإشراف والرقابة على قوة البيع وتقييم أدائهم.

ثالثاً : سياسات تطوير الخدمات المصرفية :

بعد دراسة ظروف ومتطلبات السوق المصرفى يمكن معرفة الوسيلة المناسبة لتطوير الخدمات المصرفية فى ظل الوسائل والأدوات التسويقية المتاحة ويمكن استخدام عدد من السياسات لتطوير هذه الخدمة أهمها ما يلى :

1- سياسة التوسع ونشر الخدمة :

تقدم هذه الإستراتيجية حلاً مثالياً لكثير من المصارف والبنوك خاصة التجارية منها بالإضافة إلى أنها تقدم مزايا أساسية للعملاء بإختلاف أنواعهم وبإختلاف أماكن تواجدهم، فهى تقوم على نشر الخدمات المصرفية على أكبر عدد ممكن من فروع البنك وعدم قصرها على فروع بذاتها، بل وإنشاء فروع جديدة فى مناطق جديدة لتقديم الخدمات المصرفية.

وتمثل فروع البنك قنوات توزيع الخدمات المصرفية الأساسية التى تنقل خلالها خدمات البنك إلى عملائه.

وعادة ما يتم إختيار شبكة فروع البنك وقنوات توزيع خدماته على أساس عوامل عديدة أهمها قدرة البنك على تغطية السوق المصرفى والتحكم فيه، وأيضاً مدى توافق خصائص ومميزات الخدمات المصرفية كوسيلة لتطوير وتحسين الخدمة بإتاحتها لأكبر عدد ممكن من العملاء وتبسيطها لتلائم الإحتياجات الجماهيرية العامة لجمهور العملاء على النحو التالى :

2- سياسة تغطية والتأثير والتحكم فيه :

يتم إستخدام هذه السياسات كأسلوب لتغطية السوق المصرفى بغرض التأثير فيه والتحكم فيه عوامله بإستخدام إحدى السياسات التسويقية التالية :

3- سياسة التوزيع المكثف :

ويتم ذلك بتكثيف التعامل على الخدمة عن طريق نشر الفروع بطريقة مكثفة فى منطقة جغرافية معينة سواء كانت مركز للنشاط الاقتصادى كمنطقة وسط البلد بالنسبة لمحافظة القاهرة أو فى منطقة جغرافية واسعة كمنطقة محافظة السويس أو محافظ سيناء أو بإستخدام الأسلوبين معاً عن طريق تكثيف جزء من شبكة الفروع فى منطقة تمركز النشاط الاقتصادى مع نشر كم مناسب من الفروع فى باقى أجزاء المنطقة.

ويستخدم ذلك فى المدن الأقل تمركزاً فى النشاط أو فى عواصم البلاد الثانوية مثل محافظة الإسكندرية على سبيل المثال كما قد يكون تكثيف النشاط بنشر نوع من الفروع، كفروع الدرجة الأولى التى تقوم بتقديم كافة الخدمات المصرفية، أو نشر فروع الدرجة الثانية، أو الثالثة التى تقوم بتقديم أنواع محددة من هذه الخدمات أو بإستخدام مزيج من الأسلوبين معاً.

1/3- سياسة التوزيع المحدود (الإنتقالى) :

ويتم ذلك عن طريق إختيار نوع معين من منافذ توزيع الخدمات المصرفية ليقوم بتقديم هذه الخدمة وبالتالى يكون على العميل التوجه لهذا المنفذ المحدد للإستفادة من هذه الخدمة أو التعامل عليها وتلجأ البنوك إلى هذه الوسيلة فى تقديم بعض خدماتها المرتبطة بنوع معين من العملاء، كخدمة الإعتمادات المستندية أو خطابات الضمان الخارجية أو إدارة الإستثمارات الدولية، فيقوم البنك بتخصيص بعض وحداته الكبرى المتمركزة فى عواصم المحافظات أو فى العاصمة بتقديم هذه الخدمات.

2/3- سياسة التوزيع عن طريق الغير :

تلجأ بعض البنوك إلى توكيل الغير فى القيام بتقديم بعض الخدمات المصرفية نيابة عنها خاصة فى المناطق النائية التى يصعب إفتتاح وحدات مصرفية فيها سواء لإنخفاض حجم النشاط أو عدم إقتصادياته، أو لدورية النشاط وموسميته، كما قد تستعين البنوك ببعض مراسليها لتقديم خدماتها نيابة عنها فى الخارج حيث يصعب إنشاء فروع منتشرة فى أنحاء العالم سواء من حيث التكلفة أو نظراً للتشريعات القانونية المطبقة فى كل دولة، ومن ثم تلجأ البنوك إلى هؤلاء المراسلين (البنوك

المراسلة) لتسويق بعض الخدمات المصرفية كالشيكات السياحية الخاصة بالبنك أو شهادات الإيداع ..إلخ.

وبصفة عامة تستخدم البنوك أكثر من طريقة من طرق التوزيع سالفة الذكر، بل غالباً ما تستخدمها كلها ولكن بالتناسب مع الخدمات المقدمة وكذا مع الظروف التسويقية السائدة فى السوق المصرفى، خاصة وإن هذه الطرق سوف تمكن البنك من الوصول إلى أسواق أوسع وإشباع إحتياجات عملاء أكبر، ومن ثم تحقيق معدل مناسب من النمو ومن الربحية ومن الاستقرار.

4-سياسات لموائمة توافق الخدمات المصرفية مع رغبات العميل :

ويجب على البنك الناجح أن يعمل على تكييف مزيج خدماته المصرفية بشكل مستمر للتوافق مع إحتياجات ورغبات عملاء البنك وقدراتهم، وبما يسمح بتقديم خدمات البنك فى الوقت المناسب للعميل، وفى المكان المناسب له، وبالتكلفة المناسبة أيضاً ومن أجل هذا يستخدم البنك مجموعة من السياسات أهمها ما يلى :

1/4- سياسة التبسيط :

ويقصد بهذه السياسة قيام البنك بتبسيط خدماته المصرفية وعدم تعقيدها وتجزئتها إلى عناصر لخدمة أنواع معينة من العملاء، كما قد يقوم البنك بحذف بعض الخدمات المكلفة والتى قد تزعج كثير من المتعاملين مع البنك أثناء إستخدامهم لخدماته وأوعيته المصرفية.

2/4- سياسة التنميط :

وتقوم هذه السياسة على جعل بعض خدمات البنك النمطية، ذات مواصفات محددة، لا تختلف من عميل إلى آخر، أو من فرع إلى آخر، الأمر الذى يسهل التعامل من جانب العملاء خاصة بالنسبة للفروع المختلفة للبنك.

3/4- سياسة التشكيل :

وتقوم هذه السياسة على إعداد تشكيلة واسعة ومختلفة من الخدمات المصرفية يقدمها البنك لعملائه، يراعى فيها الإحتياجات المختلفة لهؤلاء العملاء ومن ثم إشباع أكبر عدد ممكن من هذه الإحتياجات وتوسيع دائرة عملاء البنك التالى.

5- سياسة التمييز للخدمات المصرفية :

تتجه كثير من البنوك ومؤسسات التمويل إلى تمييز الخدمات التى يقوموا بتقديمها، حتى تكون مميزة عن الخدمات التى تقدمها البنوك والمؤسسات المصرفية المنافسة خاصة فى خصائصها، نظراً لأن إيجاد تمييزات فى الخصائص يساعد السياسات التسويقية على النجاح فضلاً عن ماله من تأثير على الأنشطة الأخرى فى البنك.

ويستخدم فى سياسة التمييز الماركات والعلامات والمزايا والخصائص التى يمكن إضفائها على الخدمة المصرفية، وفيما يلى نتناول كل منها :

1/5- العلامات التجارية :

بدون شك أن للعلامة التجارية أهمية وعلاقة قوية متبادلة إزاء المنافسة المتنامية، حيث أن ما يميز المنشآت المالية الصغيرة والكبيرة عن بعضها البعض فى مجال المنافسة هى علاماتها التجارية المميزة، فالعلامة التجارية هى فى حد ذاتها أداة التعريف بماهية المصرف وماذا يمثل هذا المصرف وبالعملاء الذين يحاولون الوصول إليهم والأسباب الداعية لتقديم أفضل الخدمات لعملائه المستهدفين فالعلامة التجارية ما هى إلا وسيلة الراسخة لتثبيت وضع المصرف الإستراتيجى فى السوق، والتى من خلالها يتم تعزيز القيمة والشخصية ومواطن القوة للمصرف بوضوح.

ومن الضرورى تصميم الشعار LOGO ليكون ملائماً مع جميع الوسائل الإعلامية المطبوعة والتلفزيونية والفيديو والإنترنت، كما يتطلب الأمر أن يكون الشعار مميزاً وجذاباً ويخلق شعوراً فورياً يدفع على الارتباط بالعلامة التجارية الذاتية المرغوب بها.

كذلك من الضرورى تطوير كتيب عن العلامة التجارية يشتمل على التوجهات المتعلقة بالتعريف المتواصل، بالصوت والصورة، يجب أن يحدد هذا الكتيب بوضوح أيضا كيفية استخدام عناصر العلامة التجارية الجديدة بطريقة منسقة فى جميع الاستخدامات والعروض، إذ من خلال وضوح الإرشادات والتوجهات المتعلقة بالاستخدام اليومى للشعار وعبارة الشعار والمكونات الذاتية للعلامة التجارية، يضمن المصرف بذلك المحافظة على تماسك العلامة التجارية، ووحدة المصرف والمنتجات والخدمات التى تمثلها.

بالنسبة لتصميم الخدمة المصرفية :

تصميم الخدمة المصرفية هى إحدى الوسائل الأساسية لسياسة التمييز التى يستخدمها البنك إيجاد وخلق إنطباع إيجابى طيب لدى عملاء البنك الحاليين والمرتقبين، وقد يكون تصميم الخدمة ووضع مواصفاتها ومزاياها أى فوائدها وتكاليفها العامل الأساسى لجذب العملاء والذى يميز الخدمة المصرفية عن الخدمات الأخرى سواء تلك التى يقدمها البنك أو تلك التى تقدمها البنوك المنافسة.

وقديماً كان اعتماد البنوك الأكبر بل ويكاد يكون الوحيد على المزايا التى تتيحها الخدمة للعميل، ولكن بدأ الإهتمام يمتد ويتوجه إلى طريقة تقديم هذه الخدمة المصرفية وبحيث أصبحت سلوكيات التعامل مع العملاء والترحيب بهم ومعاونتهم على حل مشاكلهم وكسب ثقتهم وإشباع رغباتهم تحتل أهمية بالنسبة للبنك فضلاً عن أساليب الحوار وآداب التخاطب مع هؤلاء العملاء.

وقد ساعد على ذلك إزدياد حدة المنافسة بين البنوك خاصة فى مجال الشروط الموضوعية الملتصقة بالخدمة أى بالنسبة لمزاياها وتكاليفها إلى الدرجة التى أصبح من الصعب إيجاد تنافس أو فرق جوهرى كبير بين البنوك وبعضها فى هذا المجال، فأصبح المجال الشخصى فى التعامل المدين الفسيح لإعطاء مزايا أفضل تتيح جذب مزيد من العملاء الجدد مع الإحتفاظ بالعملاء الحاليين.

كما كان لظهور الإبتكارات التكنولوجية الحديثة واستخدام الميكنة والآلية فى التعامل المصرفى وما أتحته من إمكانيات لتقديم خدمات مصرفية جديدة كخدمة الصراف الآلى، وخدمة البنك الآلى، والإيداع الآلى وطلب المعلومات والبيانات من البنك آلياً، إن إزدادت الفرص التسويقية نتيجة للإمكانيات الهائلة التى يمكن أن تلحقها هذه الإبتكارات من حيث الإشباع لرغبات وإحتياجات مجموعات شتى من العملاء.

ومن هنا فإن على البنك أن يوازن بين الوسائل والأدوات التقليدية لإشباع رغبة هؤلاء العملاء، وبين الوسائل التكنولوجية الحديثة التى تزيد من قدرة البنك على هذا الإشباع ويرتبط ذلك بقياس عوالم التكلفة والعائد من استخدام كل وسيلة فى ضوء مستوى الأداء الذى يقدمه البنك بإستخدام كل وسيلة وظروف السوق وإعتبارات

المنافسة التى تملى هذه التحسينات فى الخدمة الحالية أو ضرورة إيجاد ابتكار خدمات جديدة.

وبصفة عامة فإن التصميم الجيد للخدمة المصرفية أعظم الفرص التسويقية للخدمة نتيجة إرتباطه بحاجات حقيقية للعملاء، فضلاً عن أنه يحقق مزايا هامة للبنك تتضمن زيادة التعامل عليها وطول فترة عمرها أو إبقائها فى التعامل ومن ثم يقلل من تكلفة التطوير والابتكار بتوزيعها على أكبر عدد ممكن من السنين ومن الاستخدامات داخل كل سنة.

2/5- بطاقة المعلومات :

تقوم بعض البنوك بإعداد بطاقات معلومات عن الخدمات المصرفية التى تقدمها لعملائها تتضمن معلومات كافية عن خصائص هذه الخدمات والميزات الأخرى التى يحصل عليها العميل باستخدامه لها، وكيفية الإستفادة منها، والفروع التى تقدمها، ووسيلة الاتصال بالبنك للحصول على مزيد من المعلومات ويتم عرض هذه البطاقات فى صناديق خاصة يحدد لها أماكن ثابتة بالفروع بحيث يمكن أن يراها العميل ويتناولها من هذه الصناديق ويطلع عليها، أو يمكن إرسالها بالبريد للعملاء سواء بمبادرة من البنك أو عند الطلب من العميل.

ويجب أن تحتوى هذه البطاقات على المعلومات وحقائق صادقة ومحددة، مكتوبة بعناية بالغة لأن إحتوائها على أى معلومات باطلة أو غير حقيقية سيكون له تأثير بالغ السوء على البنك، ويمكن للعميل مقاضاة البنك عن تلك الإدعاءات.

ومن هنا فإن لهذه البطاقات أهمية كبرى بالنسبة للبنك وبالنسبة للعميل، حيث تساعد البطاقات على تقديم معلومات مختصرة وكافية عن الخدمات التى يقدمها البنك، وشرح مزاياها والجوانب المختلفة لها وطريقة الحصول عليها. وبذلك تكون به بدليل إرشادات للعميل.

فضلاً عن أنها قد تفتح له الطريق أمام التعامل على خدمات أخرى يقوم البنك بتقديمها، كما أنها تساعد البنك على التعرف على إنطباعات العميل عن هذه الخدمات، خاصة إذا تم تخصيص جزء مرفق بهذه البطاقات كقائمة استقصاء للحصول على رأى العميل عن هذه الخدمة ومدى توافقها مع رغباته وإحتياجاته وقدراته.

أما بالنسبة للعميل فإنها تقدم له معلومات حقيقية صادقة موجزة وكافية عن الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك، وبالتالى تختصر له عامل الوقت والجهد فى التعرف على ما يناسبه من هذه الخدمات والاستفادة منها، كما تقدم له الفرصة للتعبير عن رأيه وعن إقتراحاته الخاصة بهذه الخدمات للبنك ومن ثم يقوم البنك بالعمل على تطويرها لتتوافق أكثر مع إحتياجاته ورغباته التى عبر عنها.

ويجب الاهتمام بهذه البطاقات وكيفية تصميمها وإخراجها ونوع المادة المصوغة منها سواء من الورق المقوى أو من البلاستيك المطبوعة، والألوان المستخدمة فيها لتكون متجانسة مقبولة الشكل، وأن يكون مقاسها وحجمها مناسب وتحمل فى الوقت نفسه البيانات الأساسية الأسم والعنوان وشعار البنك.

3/5- تسعير الخدمات المصرفية :

تعتبر قرارات التسعير من أصعب القرارات التى تتخذ على مستوى لإدارة التسويق، لأن التسعير أداة تأثير مباشر على أرباح البنك وعلى وجود خدمة واستمرارها من عدمه والسعر (سواء فى شكل عمولة، أو مصروفات، أو فوائد) ذو تأثير مباشر على المتعاملين والأكثر ارتباطاً بالاختيار، ويضعه العملاء نصب أعينهم يراجعونه باستمرار.

ويهدف النشاط التسويقى إلى تبادل شئ ذات قيمة، والقيمة هى القوة التى تجعل خدماتك ذات قوة جذب من جانب العملاء، وبالتالى فإن السعر هو مقياس القيمة الذى يصاغ بالعملات المتداولة.

وقد أثرت سياسات التسعير بالبنك تأثراً مباشراً بإرتفاع نفقات العمل المصرفى واستخدام أكثر للتكنولوجيا، إذ بدأت أسعار الفائدة المدينة والدائنة فى التقارب، وتدخل المشروع فى الدول المختلفة لتحديد أسعار الفائدة والمصروفات البنكية، وبدأت البنوك فى إتباع سياسات سعرية من شأنها أن تواجه تلك القيود، وتحافظ على مستوى الربحية، والعامل المؤثر الرئيسى فى القيمة التى سيتم تسعير الخدمات المصرفية على أساس هو مدى الانطباع المتولد لدى العميل عن الخدمة سواء كان هذا انطباعاً صحيحاً أو خاطئاً.

هذه عوامل يجب أن تأخذها فى الحسبان عند وضع أسعار الخدمات المصرفية :

1- مدى توافر بدائل للخدمات المصرفية، فكلما زادت البدائل المعروضة أمام العملاء المصرفية وغير المصرفية أثر ذلك على السعر بالسالب.

2- مدى أهمية السعر فى قرار التعامل، فهناك بعض الخدمات كالحسابات الجارية، وخدمات التحصيل لكبار التجار لا ينظرون إلى التكلفة بشكل كبير، بينما ينظر المودعون فى صناديق الاستثمار والودائع لأجل والائتمان إلى التكاليف بشكل رئيسى.

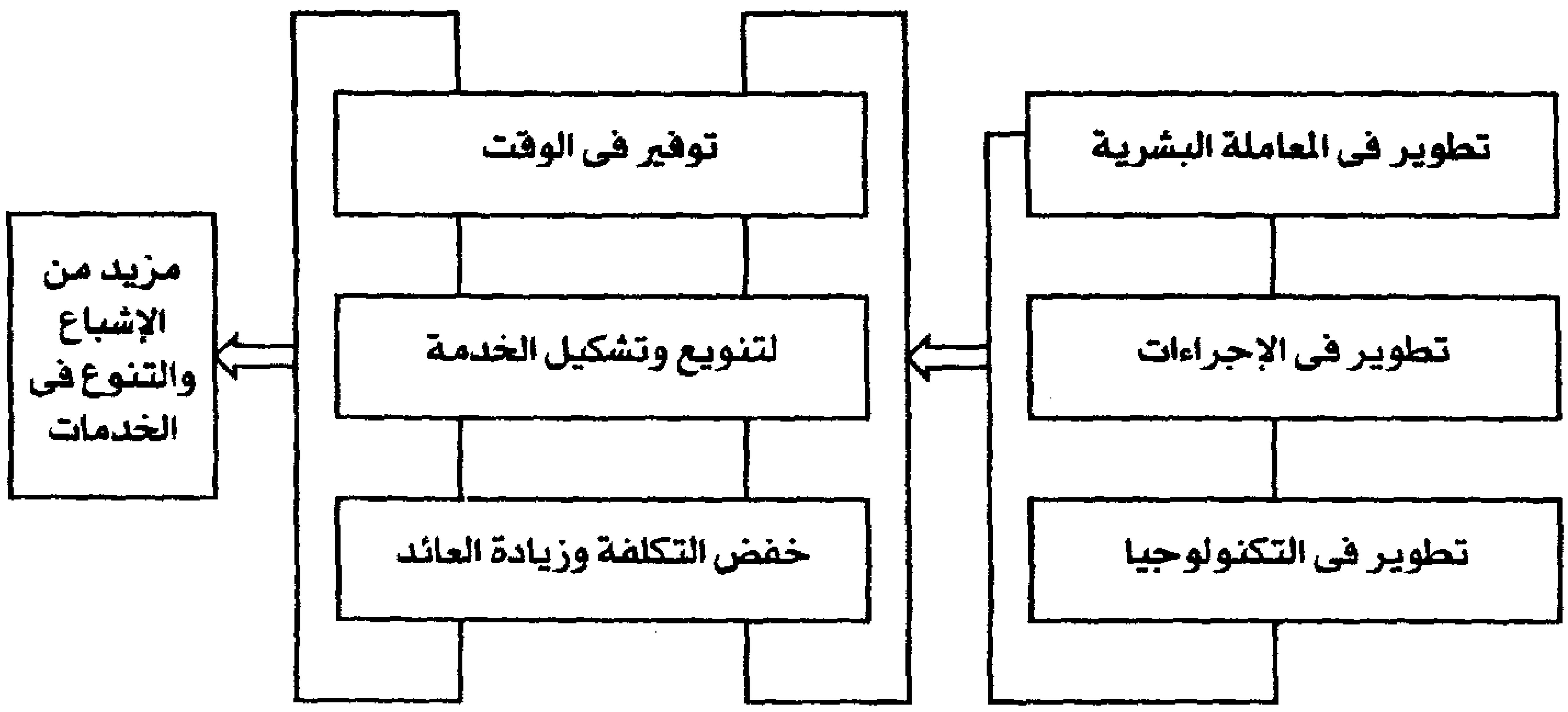
3- مدى إدراك العميل للعلاقة بين السعر والمنافع التى يحصل عليها ويؤثر هذا الإدراك على قرار العميل فى التعامل مع بنك معين أو وعاء معين.

4- مدى شيوع استخدام الخدمة، وإمكانيات البنك من توزيع المخاطر الناجمة عن شيوع الاستخدام.

5- مدى ما يقدمه البنك من خدمات ليست لها مثيل (الوضع الإجتماعى المميز، الراحة، الشعور بالفخر، الأمان، ...إلخ).

4/5- كيفية تطوير مزيج الخدمات المصرفية :

التطوير هو التقدم وهو تواصل لتقديم الخدمات المصرفية فالتقدم هو جهاز المناعة ضد الإنكماش بل هو أحد مقومات التواجد الرئيسية لأى بنك من البنوك. ويخضع التطوير فى البنوك : إلى منظومة ابتكارية لها محاور ولها فى نفس الوقت جوانب وأهمية وأهداف ويظهرها الشكل الآتى :



وهناك ثلاث محاور لتطوير الخدمات المصرفية :

المحور الأول :

تطوير العاملة البشرية لتصبح أكثر كفاءة ويتحول معها العميل لصديق بل أكثر من ذلك كشريك فى النجاح لتحقيق الأهداف التسويقية.

المحور الثانى :

تطوير الإجراءات والخدمات والمراحل التى يمر بها العميل حتى يحصل على الخدمات المصرفية لتصبح ببساطة ويسر وأعلى درجة من السهولة.

المحور الثالث :

تطوير فى التكنولوجيا المستخدمة فى البنوك خاصة وقد حدث تطور فى التكنولوجيا فى السنوات الأخيرة بل أن الأنظمة الإلكترونية أصبحت لها خصوصية لكل بنك على حدة بجانب إرتباطها بجميع البنوك محلياً وعالمياً.

رابعاً : أساليب ترويج وتسويق الخدمات المصرفية :

هناك العديد من أساليب الترويج التى تستخدمها لتسويق الخدمات المصرفية لعل من أهمها :

1- البيع الشخصى :

يعتمد تقديم الخدمات المصرفية على الأفراد الذين يتم تدريبهم وإعدادهم إعداداً مناسباً لتقديم هذه الخدمات ومقابلة العملاء والرد على استفساراتهم والتعرف على رغباتهم وشرح المزايا التى تعود عليهم من استخدام الخدمات المصرفية وإقتناعهم بها وهو ما يجعلنا نتعرض لتلك الأدوار فيما يلى :

1/1- البيع الشخصى فى المصارف :

يقوم نظام تقديم الخدمات الشخصية على إعداد موظفى البنك الذين يتعاملون مع الجمهور إعداداً جيداً عن طريق إكسابهم المهارات والمعلومات والخبرات اللازمة التى تمكنهم من أداء عملهم على خير وجه.

ويقوم رجل تقديم الخدمات فى البنوك بتشخيص حاجة العميل والتعرف عليها ومشاكله وقدراته المالية وتقديم الرأى والنصيحة لمن يطلبها خاصة فى حالة طلب العميل الاستفسار عن خدمة جديدة يقوم بتقديمها البنك.

وتتلخص مهمة رجل البيع فى اختيار مزيج الخدمات المصرفية المطلوب ترويجه وتسويقه ومخاطبة العميل والاتصال به، ومن ثم فإن فن البيع المصرفى يعتمد كلية على شخصية رجل البنوك وعلى الطريقة التى يتصرفون بها فى مجال غزو السوق المصرفى.

فالسوق المصرفى اليوم أصبح من الأسواق الكبيرة التى يتوافر فيها إعداد متزايدة من العملاء والذين تتوافر لديهم القدرة التى تمكنهم من الإستفادة من الخدمات المصرفية، ورجل التسويق المصرفى الكفء هو الذى يستطيع الوصول إلى هؤلاء الأفراد أو المؤسسات ويجعل منهم عملاء للبنك الذى يعمل فيه.

ويتميز السوق المصرفى فى الوقت الراهن باحتوائه على طاقات وفرص كبيرة يمكن الاستفادة منها ولا تتحقق هذه الإستفادة إلا برجل التسويق المصرفى السريع الحركة والذى يستطيع أن يوجه ويركز جهوده نحو هذه الفرص وبطريقة فعالة، خاصة أن السوق المصرفى أصبح يسع ويشمل عديد من البنوك المنافسة ذات الخدمات المصرفية المنافسة، كما أصبح العميل المصرفى أكثر خبرة ودراسة وحرصاً وتخضع

تصرفاته وقراراته لعنصر العقلانية والرشادة إلى حد كبير، ومن ثم فقد أصبحت مهمة رجل التسويق المصرفى تنمية العملية المصرفية والبحث عن العميل المحتمل ومساعدته فى الوصول إلى النقطة التى يتخذ عندها قرار بالتعامل مع البنك فى إحدى خدماته أو فى مجموعة منها وهو بالطبع لا يستطيع تحقيق ذلك إلا عن طريق معرفة حاجات ورغبات وقدرات العميل المرتقب والتعرف على مشاكله والطريقة الصحية للتعامل معه بل ومساعدته فى حل هذه المشاكل.

ومن هنا تتوفر مجموعة من المزايا التى تتحقق من هذا البيع الشخصى :

1- يقلل من الإسراف فى الجهود الإعلانية إلى أدنى حد ممكن.
2- يمكن من إتمام عملية التعامل.
3- يزود الإدارة ببيانات هامة من ميول ورغبات العملاء المرتقبين واتجاهات السوق وبالتالى يعمل كحلقة اتصال بين البنك وعملائه الحاليين والمرتقبين.

2- المعلومات الأساسية التى يجب توافرها لرجل البيع المصرفى :

يجب أن تتوفر لرجل البيع المصرفى مجموعة من الشروط الأساسية ومن المعلومات الضرورية حتى يقوم بالمهام المطلوبة منه على أكمل وجه وهذه المعلومات هى:

أ- الإحاطة بأهداف البنك وسياساته وبصفة خاصة بالسياسات التسويقية والطرق المستخدمة فى إدارة التسويق.

ب- الإحاطة بالمعلومات التفصيلية عن الخدمات المصرفية التى يقوم بتقديمها وكذلك الخدمات التى تقدمها البنوك المنافسة.

ج- الإحاطة بالمعلومات الضرورية عن كل ما يتصل بالعميل الحالى والمرتقب وظروف السوق المصرفى ومن ثم يستطيع التعرف على العميل المرتقب أو مجموعة العملاء المرتقبين وكيف يمكن الوصول إليهم والتعرف على إحتياجاتهم.

د- الإحاطة بفن البيع ومهاراته وتكتيكاته والتدريب على طرق التقدم للعميل المحتمل وعرض خدمات البنك عليه وإدارة الحديث وإنهاء المقابلة بنجاح والحفاظ على رضاء العميل وثقته سواء برجل التسويق أو بالبنك.

هـ- إجادة الأعمال الأخرى المساعدة مثل الأعمال التخطيطية والتنفيذية والمكتبية وكيفية تنظيم الوقت والجهد وكتابة التقارير.

وبتوفر هذه المعلومات الأساسية يستطيع رجل البيع المصرفى أن يستعين بقدراته القائمة على معرفته بالخدمات التى يقدمها البنك وبفن البيع واستغلال دراسته للعملاء المرتقبين فى حثهم على التعامل مع البنك.

ويتوقف نجاح رجل البيع المصرفى على مدى براعته وقدراته فى اختيار الوقت المناسب للمقابلة، واستخدام فن الحديث باختيار القول المناسب والصيغة المناسبة لنقل المعلومة والبناء التراكمى المنطقى عليها وفقاً للفرصة التسويقية المتاحة أخذاً فى الإعتبار ظروف العميل لحث العميل على التعامل.

وتعد أفضل وسيلة لتشجيع العميل وحثه على التعامل هى أن تجعل الخدمة هى التى توحى للعميل باستخدامها حتى يشعر العميل أنه قد قام بالتعامل عليها بمحض اختياره، وأنه قد وفق فى اتخاذ هذا القرار، ومن ثم يجب مراعاة أن على رجل البيع المصرفى أن يدرك أن أساس نجاحه فى مهنته يعتمد على صدقة فى خدمة العميل فلا يحاول حثه على التعامل على خدمة لا يرغب فيها، أو أن يضع نفسه فى مركز المجادل مع أحد العملاء فإن ذلك مضيعة للوقت والجهود فضلاً عن أنه من المحتمل أن يتكور النقاش إلى درجة عنيفة تضيع من ورائها الصفقة.

وقد يواجه رجل البيع المصرفى بعض الإعتراضات من جانب العميل المرتقب ونقده لبعض الخدمات التى يقدمها البنك وننصح هنا أن يكون رد رجل التسويق يتصف بالحكمة والكياسة واللباقة، فلا يلجأ إلى أساليب الاستهزاء والسخرية من انتقادات العميل، بل بتوضيح النواحى الجذابة فى الخدمة التى يرغب فى تسويقها عن طريق عرض مزاياها ومناقشة مساؤها، وعلى رجل التسويق المصرفى أن يكون على استعداد للإعتراف ببعض أوجه القصور أو النقص فى الخدمة، خاصة ذلك النقص الواضح والقصور الشائع. ففى اعترافه بهذا القصور يكسب ثقة العميل المرتقب

واحترامه ويزيد من قابليته للاقتناع بكل ما يقوله رجل التسويق المصرفى بعد ذلك عن الخدمة المصرفية.

وينصح خبراء التسويق رجل التسويق المصرفى لنجاح مقابلته مع العميل أن ينتفى أو يعمل على إيجاد نقطة مع العميل فى وجهات النظر خاصة فيما يتصل بالخدمة التى يقوم بتسويقها أو موضوع آخر يحتل الجزء الأكبر من اهتمام العميل، فقد تكون هذه النقطة حول لعبة كرة القدم أو حول معاناة العميل من مرض معين أو اهتمامه بنوع من أفلام السينما .. إلخ.

ومن ثم على رجل التسويق الناجح أن يستمع للعميل بصدر رحب وصفاء تام حتى يخرج بمعرفة النواحى التى يفضلها والتى عليها أن يستغلها ويحاول أثارتها وتأكيدها ونقل الموضوع تدريجياً إلى الخدمة المراد تسويقها.

عندما يعمد رجل التسويق إلى ذلك عليه أن يستخدم المزايا التى تحققها الخدمة المصرفية لإتمام عملية البيع، وينضح فى هذا المجال أن يقوم رجل التسويق بتتبع التعبيرات المختلفة التى تظهر على زجه العميل بمعرفة إذا كان من الحكمة الانتقال من موضوع إلى آخر ومدى تأثره بالتكتيك البيعى المستخدم وتسجيل هذه الإنطباعات للإستفادة منها.

ومن النصائح التى يسوقها البعض فى المقابلات التسويقية، أن يبتعد رجل التسويق المصرفى فى محادثته مع العميل المرتقب عن إفهامه بجهله بالنواحى الفنية للخدمة المصرفية التى يقوم بترويجها، ما لم يتعرف العميل بذلك ومن تلقاء نفسه ويطلب مزيد من المعلومات عنها، وعلى رجل البيع المصرفى معالجة الأمر بلباقة خاصة عند القيام بتصحيح معلومة لدى العميل حتى لا يجرح إحساسه وكبريائه.

ويعد تهذيب صوت رجل البيع المصرفى وتخفيض حدة نبراته وجعله قدر الإمكان مقبولاً والتحدث بهدوء وببطء ووضوح أحد العوامل المهمة فى نجاح المقابلة حيث يعطى هذا فرصة للعميل لاستيعاب الحديث وفى الوقت نفسه يأخذ الوقت الكافى لتترك كلمات رجل التسويق أثرها فى نفس العميل وتزيده من مدركاته عن الخدمة التى يقوم بترويجها وبناء عليها يتخذ قراره الإيجابى بالتعامل فيها.

وكما يجب أن يكون الرجل المصرفى حسن الحديث يجب أن يتحلى بصفة حسن الإنصات وإيجابيته خاصة وأن الكثير من العملاء فى مصر يميلون إلى الحديث أكثر من الإنصات، ومن ثم فإن عليه أن يقلل من حديثه بقدر الإمكان وبصفة عامة فإنه يختلف المدى الذى يمكن فيه لرجل البيع أو التسويق المصرفى قيادة الجلسة والتحكم فى المحادثة وتوجيه النقاش وعرض الأفكار والمقترحات حسب شخصية العميل ومن ثم على رجل التسويق المصرفى أن يأخذ مركز الرجل الثانى إذا ما كان العميل يميل إلى السيطرة فى الوقت الذى يتعين عليه تولى مركز القيادة مع عميل آخر مذبذب الرأى، خاصة وأن التسويق المصرفى فى هذه العملية هو مجرد بيع أفكار إلى العملاء.

2- الإعـــــلام :

يستخدم الإعلام كوسيلة لترويج الخدمات المصرفية بإستخدام وسائل الإعلام الجماهيرى ووسائل النشر الجماهيرى كالصحف والمجالات والإذاعة والتلفزيون والتى من خلالها إذاعة معلومات تأخذ الطابع الإخبارى عن البنك وأوعيته وقدرته دون مقابل مادى مدفوع من البنك بطريقة مباشرة.

ويرتبط الإعلام أساساً بالعلاقة الوطيدة بين البنك ودور ا لنشر والقائمين عليها والعاملين فيها، وبمكانة البنك فى السوق المصرفى ومدى تأثيره عليه وعدد عملائه فيه، ومدى علاقة الصحيفة أو وسيلة النشر وتخصصها وقربها من هؤلاء العملاء أو النشاط المصرفى.

وينظر العميل المصرفى للمعلومات والأخبار المنشورة إلى أنها حقيقة كاملة الصدق وليس على أنها إعلاناً مدفوع الأجر، خاصة وأن الإعلام لا يتحكم البنك فى صياغته المنشورة أو محتواه، بل يقوم بصياغته وأحياناً ينفذه محرر الخبر فى وسيلة الإعلام.

ومن هنا فإن توطيد العلاقة الطيبة بين رجل التسويق ومحررى الأخبار المتصلة بالبنوك فى وسائل الإعلام الجماهيرية يكون له أكبر الثر فى تعظيم الإستفادة من النشاط الإعلامى، وخاصة أنه عن طريق الإفضاء بمعلومات معينة للمحرر عن البنك وعن خدماته يقوم المحرر بصياغتها فى خبر أو مقال يمكن رجل التسويق المصرفى من توجيه الإعلام.

ومما تقدم فإن للإعلام أهمية خاصة بالنسبة لعملية ترويج الخدمات المصرفية، خاصة وأنه جانب لا يدفع مقابلة تكلفة مادية من جانب البنك وبصفة عامة يمكن القول أن لنجاح البنك فى الإستفادة من النشاط الإعلامى يجب توفير جانبين أساسيين هما :

(أ) المعلومات :

والتى يشترط أن تكون معلومات حقيقية صادقة حديثة غير متقادمة تلاقى إهتمام عدد مناسب من جماهير الوسيلة الإعلامية.

(ب) الإقناع :

أى أن يقنع رجل التسويق رجل الإعلام سواء كان صحفى أو محرر فى الإذاعة والتلفزيون بأهمية الخبر الذى قام بتزويده به والذى يتضمن إعلاماً عن المزيج الخدمى الذى يقدمه البنك.

وبصفة عامة أيضاً يمكن القول أن لجمهور الوسيلة الإعلامية أهمية خاصة بالنسبة للبنك حيث تكون المعلومات التى تم إرسالها لعميل البنك عن طريق وسائل الإعلام مصاغة فى شكل خبر إعلامى وبالتالى يكون قابلاً أكثر للتصديق، حيث لا يتدخل البنك فى صياغة أو تقديم هذا الخبر بشكل معين دون آخر، وأيضاً تصل الحملات الإعلامية إلى عدد كبير من العملاء الذين يتجنبون البيع المصرفى الشخصى وكذا الجهود الإعلانية سواء إتخذت شكل حملة أم لا خاصة وإن الرسالة الإعلامية التى تنطوى على إخبار البنك غالباً ما يتم تقديمها فى شكل سياق عادى داخل إحدى البرامج أو النشرات الإخبارية وليس كإعلان مستقل.

ثالثاً : الإعلان :

يأتى الإعلان فى مقدمة العمليات التسويقية التى تتم فى إطار المزيج الترويجى للمنشأة.

فإعلان هو أحد وظائف التسويق الرئيسية وأدواته الهامة التى تساهم مساهمة فعالة فى تحقيق أهداف الخطة التسويقية بالبنك والتى يجب أن يكون هناك تنسيق سليم وارتباط فعال وواضح بين عناصرها المختلفة وتكامل بينها وبين نشاط الإعلان وأدواته.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن الإعلان السليم يقتضى دراسة جيدة وواعية للمستهلك أو العميل والسوق المصرفى والظروف والمعطيات التى يعيشها أو يمر بها كل منهم وأنواع الخدمات المصرفية ومستوى تقديم كل منها سواء من ناحية البنك أو من ناحية البنوك المنافسة وتصميم الحملة الإعلانية بحيث تنجح فى تحقيق أهدافها وهى توصيل الرسالة الإعلانية ودفع وحث العميل على التعامل مع البنك أو زيادة استخدامه لخدماته بالإضافة إلى توجيه جمهور المتعاملين مع البنك وتثقيفهم وزيادة وعيهم المصرفى وترشيد تصرفاتهم وقراراتهم المالية، وتوفير قاعدة واسعة للاختيار أمامهم وكيفية التعامل مع البنك والاستخدام السليم للخدمة ومن تبسيط التعامل على الخدمات المصرفية ورفع رقم الأعمال والربحية.

وهدف الإعلان فى ذلك هو التأثير على تفكير وإدراك ودوافع واتجاهات وسلوك العميل عن طريق رسالة إعلانية معينة تمكن محرر الإعلان من استخدام أدوات إعلانية معينة تختار وتبرز بالشكل والكيفية السليمة ويتم نقلها بالوسيلة المناسبة.

فالإعلان نشاط رئيسى فى جميع المواقف التى تتصل فيها الإدارة بعملاء وجماهير البنك وهو اتصال غير شخصى موجه لجمهور مستهدف من خلال وسائل الاتصال المختلفة بغرض تقديم وتشجيع منتج معين أو خدمة معينة أو فكرة معينة مقابل ثمن معين، وتستخدم البنوك الإعلان بشكل كبير من أجل مساعدة المستهلك أو العميل على معرفة أن خدمة مصرفية معينة سوف تساعد على الوصول إلى هدف معين يسعى إليه أو تشبع له رغبة معينة يسعى إليها.

فعلى سبيل المثال فإن شخص ما يرغب فى الإحتفاظ بأمواله فى مأمن بعيداً عن إحتمالات السرقة والضياع أو يرغب فى اقتراض لشراء منزل جديد أو يرغب فى استثمار أمواله فى أسهم أو أوراق مالية لشركات معينة، فإنه يمكن عن طريق الإعلان مساعدته فى ذلك وتعريفه بمزيج الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك والتى يمكن أن تشبع رغباته وإحتياجاته بشكل أفضل.

(أ) أنواع الإعلان فى الجهاز المصرفى :

يختلف نوع الإعلان بإختلاف الغرض الذى صمم من أجله، فقد يكون خاصاً بالخدمات المصرفية التى يقدمها البنك، وقد يكون الإعلان خاص بالبنك ذاته وخدماته وإمكانياته وما يتيحه للعملاء ومزايا التعامل معه بما يؤدى إلى خلق الثقة المطلوبة بينه وبين العميل وتحقيق السمعة والشهرة التجارية للبنك ويزيد من إقبال الجمهور على التعامل معه، وقد يكون الإعلان عاماً شاملاً لكافة مناطق أو جمهور المتعاملين أو خاصاً موجهاً لنوع معين منهم أو لمنطقة محدودة أو إلى أصحاب مهنة أو فئة من الفئات، وقد يكون الإعلان مطبوعاً أو مرئياً أو مسموعاً، وفقاً للوسيلة المستخدمة والحواس التى يعتمد عليها.

(ب) تحديد مزايا الإعلان :

من المتعارف عليه أن وفقاً لتزايد أهمية الإعلان فى البنوك والمصارف خاصة التجارية إزدادت واتسعت المصروفات والمبالغ المنفقة عليه، ومن ثم كان من الضرورى تحديد المخصصات المالية للنشاط الإعلانى مسبقاً وعلى أساس سليم، ووفقاً للحاجة الفعلية بدون مبالغة أو قصور.

وقد لوحظ اختلاف البنوك فى تحديد الأساس الذى بناء عليه يتم تحديد ميزانية الإعلان وذلك تبعاً لإختلاف وجهات النظر حول الإعلان ودوره فى تنمية وتنشيط التعامل مع المسئولين ومتخذى قرار الإعلان للإتفاق عليه.

وبصفة عامة يمكن القول أن هناك أسس رئيسية لتقدير موازنة الإعلان فى البنوك التجارية هى :

1- أن يتم التقدير على أساس نسبة من حجم الأعمال المرتقبة خلال المرحلة المقبلة (السنة المالية المقبلة).

2- أن يتم التقدير على أساس نسبة من حجم الإعمال السابقة، أى فى ضوء التطور التاريخى والمنفق على مخصص الإعلان.

3- التقدير وفقاً للإحتياجات المتوقعة فى ضوء البرنامج التسويقى الموضوع والنشاط المخطط والهدف المطلوب من الإعلان.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فالإعلان المصرفى الجيد والفعال يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس والقواعد حتى يمكن أن يحقق الأهداف المطلوب الوصول إليها بفاعلية.

واهم هذه الأسس ما يلى :

1- القيام بالدراسات والبحوث التسويقية التى تتولى جمع البيانات والمعلومات بشكل موضوعى وكافى وبالوسائل المناسبة، وتفريغها وتبويبها، ثم تحليلها، وإستخلاص النتائج منها بما يفيد فى إعداد وتنفيذ البرنامج الإعلانى بمراحله وخطواته المختلفة.

2- التخطيط السليم للحملات الإعلانية سواء من ناحية التكوين والتنوع والحجم والتوقيت والمكان والمنطقة المزعم توجيه الإعلان لها.

3- إختيار وسيلة الإعلان أو النشر السليمة بناء على توفير البيانات والدراسات وإمكانيات كل منهم حيث يتم الاختيار ما بين النشر فى الجرائد والمجلات والإذاعة والتلفزيون واستخدام الملصقات الإعلانية الثابتة والمتحركة، أو بالبريد ومقارنة مزايا كل منها وعيوبها فى ضوء طبيعة الخدمة المصرفية التى يريد تقديمها والإعلان عنها وخصائصها الفنية والتسويقية وطبيعة الجمهور ونوع العملاء الذين يرغب البنك فى توصيل الرسالة الإعلانية إليهم، وطبيعة ومحتويات الرسالة الإعلانية المراد توصيلها للعملاء، ومواصفات وخصائص الوسيلة الإعلانية المطلوب إستخدامها ذاتها وقدراتها ومدى انتشارها وتكلفتها وفاعليتها، وطبيعة وظروف نطاق السوق المصرفى وتقسيماته وقطاعاته المطلوب تغطيتها إعلانياً، وظروف وإمكانيات المشروع المادية، والمبلغ المخصص للإنفاق على الإعلان.

4- تصميم الرسالة الإعلانية بالشكل المناسب وتحديد الأسلوب الإعلانى الذى سيتم الإعتماد عليه فى صياغة الرسالة الإعلانية، وأهم هذه الأساليب الإعلانية :

- الأسلوب المنطقى : الذى يعتمد على الدليل والبرهان والمنطق واستخدام العلوم الإحصائية لإظهار المزايا الفنية والاقتصادية للخدمة المصرفية.

- **الأسلوب الوجدانى والعاطفى** : وهو الأسلوب الذى يركز على إشباع أو إثارة الجانب العاطفى لدى العميل على حساب الجانب العقلى والمنطقى والتعامل مع نزعاته ودوافعه العاطفية وغرائزه وإثارتها بالشكل الذى يدفعه للتعامل مع البنك خاصة غريزة الأمن وحب البقاء.
- **الأسلوب القصصى** : وهو الذى يعتمد على استخدام القصة لتكون وسيلة حث الجمهور على التعامل مع البنك وباستخدام أساليب التسويق ووحدة الفكر والبناء الدرامى للخدمة البنكية المطلوب الإعلان عنها، ووصفها وصفاً دقيقاً وشرح مميزاتها وخصائصها، وكيفية الاستفادة منها والحصول عليها من أى فرع من فروع البنك وشكل هذه الخدمة معتمداً على استخدام عوامل التصوير والحركة والكلمة واللون.

5- توفر المتخصصين من ذوى الكفاءة فى مجالات الإعلان المختلفة والذين لديهم الإلمام الكافى بالأصول والقواعد الفنية والعلمية والنفسية فى الإعلان والأصول التسويقية والترويجية خاصة فيما يتصل بالإعلان.

6- الصدق والأمانة فى التعبير عن خصائص ومواصفات الخدمة المصرفية والواقع الخاص بالبنك، ولابد أن يكون هناك الواقع سليماً سواء بالخدمة المصرفية أو البنك أو سياسته.

7- أن يراعى فى الإعلان تحقيق الصالح العام للمجتمع والمشترك لكل من البينك والعميل والمصلحة الاقتصادية للأطراف سالفة الذكر.

8- قيام الإعلان على الأسس والمبادئ العلمية والأخلاقية وعلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة (والرقابة) وعدم تعارضه مع الإطار الأخلاقى للمجتمع وآدابه العامة.

وبعد تنفيذ الحملة الإعلانية يتطلب الأمر تحديد مجموعة من المعايير والمقاييس يتم على ضوئها قياس وتقييم نتائج الحملات الإعلانية وإستخلاص مؤشراتها واتجاهاتها ومدى نجاحها فى تحقيق الهدف منها :

ومن هذه المقاييس ما يلى :

أ- إجراء اختبار لقياس معلومات المستهلك عن الخدمة المصرفية المعلن عنها.

ب- قياس عدد العملاء الجدد وحجم المعاملات الجديدة بعد القيام بالحملة الإعلانية.

ج- تحليل إتجاهات العميل بالنسبة للخدمة المصرفية بعد القيام بالحملة الإعلانية.

د- قياس تأثير الحملة الإعلانية على تحول العملاء من التعامل على نوع معين من الخدمات إلى التعامل على النوع الذى تم الإعلان عنه أو العكس.

هـ- مدى إحتفاظ العميل بالمعلومات التى تصله عن الإعلان ووعيه بها وتعاونه معها.

ومما تقدم فإن الإعلان يعد من أهم أدوات ترويج الخدمات المصرفية، إلا أنه ليس أهمها على الإطلاق بل أن هناك أدوات أخرى لا تقل عنه أهمية ويعد أسلوب تقديم الخدمات الشخصية أحد الأساليب الفعالة فى المزيج الترويجى.

الفصل السادس

تسعير الخدمات المصرفية

الفصل السادس

تسعير الخدمات المصرفية

تعتبر القرارات المتعلقة بالتسعير من القرارات الهامة فى صياغة الإستراتيجية التسويقية. ويثار التساؤل باستمرار حول ما هى الأسعار التى يجب أن يتقاضاها البنك من عملائه؟

وينبغى أن يرتبط تسعير الخدمات المصرفية – مثله فى ذلك مثل عناصر المزيج التسويقى – بالأهداف التسويقية للبنك، وبالتالى فإن سياسة تسعير الخدمات المصرفية ينبغى أن تأخذ فى الحسبان العديد من العوامل مثل دورة حياة الخدمة المصرفية، متطلبات محفظة الخدمات المصرفية ككل بالإضافة إلى الأهداف البيعية وحصة البنك فى السوق، ولا يعنى ذلك عدم إرتباط تكاليف تقديم الخدمات المصرفية بالتسعير، ولكن لأن المدخل التقليدى الذى أتبعته البنوك لفترة زمنية طويلة يقوم على تحديد الأسعار على أساس التكاليف فإن هذا الفصل سيكشف عن عوامل أخرى غير التكلفة مثل ظروف السوق والمنافسة تؤثر هى الأخرى على أساليب وسياسات التسعير للخدمات المصرفية. بكشف أيضاً عن أهمية قرارات التسعير وغيرها من الجوانب على النحو التالى:

أولاً : المقصود بالسعر وأهميته :

يلعب السعر دوراً هاماً فى نجاح البنك فى تسويق خدماته، ومن الخطأ الاعتقاد بأن الأسعار موحدة (حتى بالنسبة لسعر الفائدة) حيث أن هناك مرونة فى تحديد الأسعار وتمييزها من موقف لآخر ومن عميل لآخر فى البنوك المختلفة.

ويعتبر السعر سلاح تسويقى هام سواء فى جذب الودائع أو فى تشغيل وتوظيف الأموال. وبالنسبة للبنوك وخدماتها فإن للسعر أهمية كبرى من حيث :

1- تأثير سعر الفائدة سواء بالنسبة للودائع أو القروض على الاقتصاد القومى حيث أن هناك علاقة بين سعر الفائدة على القروض وحركة الاقتراض والاستثمار والذى يعتبر سلاح قوى للتأثير على الإتجاهات الاقتصادية فى الدولة.

2- للسعر تأثير كبير على ربحية البنك حيث يؤثر على حجم الودائع وكذلك حجم التشغيل أو التوظيف ومن ثم الربحية كما تمثل الرسوم والعمولات مصادر إيرادات هامة للبنك.

ثانياً : أهداف التسعير :

عند التسعير وبالرغم من تدخل البنك المركزى، فهناك حدود مسموح بها لحرية البنك فى التسعير. وتهدف عملية التسعير إلى تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف التالية :

1- تعظيم الأرباح، وبالتالى يركز البنك على تعظيم إيراداته وتشغيل أمواله لتعظيم العائد.

2- تعظيم حجم الأعمال مثل زيادة حجم المصادر الربحية أو الودائع وزيادة حجم الاستثمار لتحقيق حصة بيعية كبيرة فى السوق وتدعيم المركز التنافسى.

3- المحافظة على سمعة وصورة البنك وتدعيم شهرته فبعض البنوك تفرض أسعار فائدة على الودائع أقل من غيرها معتمدة على اسم وشهرة البنك.

ثالثاً : العلاقة بين السعر والعناصر الأخرى للمزيج التسويقى :

إن الإرشادات والتوجيهات العامة لسياسات وإستراتيجيات الأسعار المطبقة لجذب العملاء وتنمية الأعمال يمكن تلمسها فى الخطة العامة للبنك مثل هذه الخطة يجب أن تحدد الموقع السوقى الحالى للبنك، والموقع الذى يود أن يكون عليه خلال السنوات القليلة القادمة، وما الذى يجب علمه من أجل ضمان تحقيق الهدف من الخطة.

ومن البديهى أن يصعب الاعتماد على عنصر واحد من عناصر المزيج التسويقى للوصول إلى النتائج المستهدفة، والتى يعتمد تحقيقها فى الغالب على مدى التنسيق والتفاعل بين كافة الأنشطة والمهارات التسويقية المتاحة والعناصر الأخرى للمزيج وما تمت الإشارة إليه عند الحديث عن الخدمات كأحد عناصر المزيج التسويقى، فإنه يصعب الحديث عن السعر وفعاليته بمعزل عن بقية العناصر الأخرى لهذا المزيج.

ومن ناحية أخرى، يمكن النظر إلى التسعير على أنه نشاط يتم تقييمه على فترات متباعدة نسبياً، فإن تقييم العناصر الأخرى للمزيج ومراجعة السياسات والاستراتيجيات الخاصة بها تعتبر عملية مستمرة ويرجع السبب فى عدم تقييم السعر على أساس دورى منتظم إلى حقيقة أن وضع سياسات التسعير ليست عملية سهلة بالإضافة إلى أن السياسات التسعيرية التى يتبعها المنافسون لها تأثير قوى فى السوق، حيث ينظر غالبية العملاء إلى خدمات البنوك على أنها نمطية أو يصعب التمييز بينها وأخيراً فإن قوانين العرض والطلب تؤثر على عملية التسعير، ولكن مثل هذه القوانين، ليس لها درجة التأثير كما هو الحال بالنسبة للسلع المادية، حيث تلعب اعتبارات الجودة والتعبئة والتغليف والاسم التجارى دوراً مميزاً فى تحديد مستوى الطلب.

إن القرار النهائى لتحديد مستوى السعر يتأثر بمجموعة من الإعتبارات ضمن إطار مزيج تسويقى متكامل يستهدف تنمية وإثارة الطلب منها على سبيل المثال :

- رد الفعل الحكومى لمستويات الأسعار والسياسات المفروضة من البنك المركزى.
- الأهداف العامة للبنك.
- الأهداف التسويقية قصيرة الأجل للبنك، خاصة ما يتعلق بالحصة السوقية والربحية.
- حساسية أو رد فعل العملاء للتغيرات فى الأسعار.
- حساسية أو رد فعل المنافسين.
- الظروف البيئية والاقتصادية العامة.

وعموماً التسعير فى البنك يتمثل فى :

أ- معدلات سعر الفائدة على القروض والودائع (الفوائد) وهو يتمثل فى سعر الفائدة المقررة على الودائع لمدد مختلفة أو المطبق على القروض أى المقرر على خدمتى الإيداع والإقراض.

ب- العمولات :

وهى محددة بتعريفة أسعار الخدمات المصرفية.

ج- المصاريف الفعلية :

وتتمثل فى مصاريف بريد، تلكس، تليفون، .. إلخ، ويمكن تقديم بعض الخدمات للعملاء الهامين بدون تحميلهم تكلفة هذه الخدمة.

وبصفة عامة هناك العديد من العناصر التى تدخل فى عملية التسعير المصرفى لعل من أهمها :

1- **درجة المخاطرة فى السوق:** حيث تعتبر تحليل درجة المخاطرة والتى يتعرض لها نشاط العملاء من الأمور الهامة فى التسعير ولذا فإنه يجب أن تعكس الأسعار التى يتقاضاها البنك درجة المخاطرة فى السوق.

2- **التكلفة:** يتقاضى البنك ما يوازى التكلفة التى يتحملها فى أداء الخدمة بالتالى إذا ما إرتفعت التكاليف رفع البنك تلقائياً معدلات ما يتقاضاه من رسوم وعمولات فى ضوء ارتفاع التكاليف.

3- **سعر الإقراض والخصم لدى البنك المركزى :** حيث يقوم البنك المركزى المصرى منذ بداية عام 1991 بطرح أذون خزانة لمدة 91 يوماً للإكتتاب العام والذى يتم على أساسها تحديد سعر الإقراض والخصم للبنك المركزى عن طريق إضافة 2٪ إلى متوسط سعر الفائدة على هذه الأذون وقد دأبت غالبية البنوك التجارية على الاسترشاد بسعر الإقراض والخصم للبنك المركزى لتحديد أسعار خدماتها وذلك بإضافة نسبة تتراوح بين (1٪ ، 2٪) على سعر الإقراض والخصم طبقاً لدرجة المخاطرة الائتمانية وقدرة العميل على تحمل هذا السعر وظروف البنوك المنافسة.

4- وهناك بعض العوامل الداخلية والخارجية تقتضيها قرارات التسعير وأهمها ما يلى :

أ- العوامل المحيطة الداخلية والتى تؤثر فى سياسة الأسعار ومنها :

- الأهداف التى يسعى إليها البنك من وراء تسعير الخدمات المصرفية فقد يكون الهدف هو تحقيق أكبر قدر من العائد أو ضمان حد أدنى منه أو المحافظة على مركز القيادة فى التسعير.

- الموارد المالية الوفيرة التى تقوى مركز البنك فى تحديده لأسعار التسهيلات الائتمانية أما إذا كانت محدودة فيحكمه فى ذلك ظروف الطلب والمنافسة.
- التكنولوجيا المستخدمة فى تقديم الخدمات تعد عاملاً هاماً فى التأثير على سياسة الأسعار وكلما كانت هذه التكنولوجيات على مستوى عالى كلما كان البنك أقدر على تحديد السعر تجاه البنوك المنافسة.
- الطابع السلوكى للمحيط الداخلى للبنك حيث تتأثر قرارات التسعير بالإعتبارات الشخصية والأنماط السلوكية والميول والدوافع والأمزجة والمعرفة المتاحة لمتخذى القرارات.
- العناصر الأخرى فى المزيج التسويقى لها تأثيرها المباشر على قرارات التسعير، فالبنك الذى ينفق بسخاء على الترويج يكون فى مركز يسمح له بفرض سعر أعلى من البنوك التى لا تجارية فى الإنفاق على الترويج.

ب- العوامل المحيطة الخارجية :

وتكون قدرة البنك على التأثير فى هذه العوامل الخارجية أقل كثيراً من قدرته على التأثير فى العوامل الداخلية، وتمثل قيود اقتصادية وإجتماعية. وسيكولوجية ومن أهمها ما يلى :

- الأحوال الاقتصادية العامة والعرف السائد فى تسعير الخدمات المصرفية له تأثير كبير على سياسة الأسعار التى يجب على البنك إتباعها.
- القوانين والقرارات الحكومية وخاصة سياسة البنك المركزى له تأثير مباشر على أسعار الخدمات المصرفية.
- المحيط الإجتماعى ونظرة العملاء إلى السعر كمقياس للقيمة وكمقياس للجودة فيجب على متخذ قرار التسعير أن يأخذ ذلك فى إعتباره.

ج- ظروف السوق :

يتعرض البنك لدرجة كبيرة من المنافسة لذا فقد إتجهت معظم البنوك إلى ما يعرف بفلسفة التوجه بالسوق عند تحديد الأسعار وينبغى على البنك مراعاة أهمية عنصر التوجه بالتسويق للتأكد من أن الأسعار التى يتقاضاها تتوافق مع البرنامج

التسويقى ككل حيث ينظر إلى التوافق بين أساليب التسعير والإستراتيجية التسويقية وعلى ذلك فإن المسئولين عن التسويق فى البنك عليهم الاستمرار فى إحداث التغيير فى الأسعار بما يتمشى مع ظروف السوق.

رابعاً : أهمية قرارات التسعير :

تظهر أهمية قرارات التسعير فى كونها تؤثر على أطراف عديدة، كما أنها تتأثر كذلك بهذه الأطراف، ويتضح ذلك فيما يلى :

1- من وجهة النظر الإقتصادية :

ينظر إلى الأسعار على أنها المحدد الأساسى لمستوى المبيعات من السلع والخدمات. ولذلك يلاحظ أن السعر من هذا المنظور يعتبر موضع الإهتمام الرئيسى فى جميع النظريات والنماذج الاقتصادية، كما أن الآلية أو الأسلوب الذى يتم على أساسه تحديد الأسعار قد أصبح موضع إهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين.

2- على المستوى الحكومى :

يلاحظ أن أسعار السلع والخدمات تخضع للدراسة والمراجعة الدائمة بسبب تأثير الأسعار على معدلات التضخم وبالتالى على الرفاهية الإجتماعية للمواطنين.

3- التأثير على الربحية :

تنبع أهمية قرارات التسعير بصفة أساسية من تأثيرها على معدلات الربحية فى البنوك وهو ما يعظم من أهمية قرارات التسعير وسلامتها حيث لابد أن تتسم بأن تكون قرارات رشيدة وفعالة وتعظم الربحية للبنك.

خامساً : العوامل التى تؤخذ فى الحسبان عند تحديد الأسعار فى البنك :

عند تحديد السعر أو الأسعار التى يتقاضاها البنك هناك العديد من العوامل التى يجب أن تؤخذ فى الحسبان منها :

1- الموقف الائتمانى للعميل :

إذ ينبغى دراسة الحالة الائتمانية للعميل وما إذا كانت حالته الإئتمانية جيدة أم عكس ذلك، وفى حالة الموقف الائتمانى الجيد فإن العميل يمنح معدلات أفضل لسعر الفائدة على القروض، والعكس صحيح.

2- درجة المخاطرة فى السوق :

يعتبر تحليل درجة المخاطرة التى يتعرض لها نشاط العملاء من الأمور الهامة فى التسعير، ولذلك ينبغى أن تعكس الأسعار التى يتقاضاها البنك المخاطرة فى السوق.

3- عامل التكلفة :

يلاحظ أن البنوك درجت على التوجه بالتكلفة بشكل تقليدى عند تحديد الأسعار، فإذا إرتفعت التكاليف رفعت البنوك معدلات ما تتقاضاه من رسوم وعمولات فى ضوء ارتفاع التكاليف، ولذلك نجد أن البنك يتقاضى فى النهاية ما يوازى التكاليف التى تحملها.

4- ظروف السوق :

نظراً لتعرض البنوك لدرجة كبيرة من المنافسة فقد إتجهت معظم البنوك إلى ما يعرف بفلسفة التوجه بالسوق Market Orientation عند تحديد الأسعار ولذلك ينبغى على البنك أن ينظر إلى التسعير كعنصر مكمل لبقية عناصر المزيج التسويقى داخل إطار إستراتيجية تسويق محددة، وبالتالى ينبغى على المسئولين عن التسويق فى البنوك مراعاة أهمية عنصر التوجه بالسوق والتأكد من أن الأسعار التى يتقاضاها البنك تتوافق مع البرنامج التسويقى ككل. ويمكن القول أنه إذا أراد البنك تحقيق أهدافه الإستراتيجية بفعالية، فإن قرارات التسعير ينبغى أن تتخذ فى ضوء أهداف تلك الإستراتيجية، وللتأكد من إحداث ذلك التوافق بين أساليب التسعير والإستراتيجية التسويقية، لا ينبغى أن يتخوف المسئولون القائمون بالتسويق فى البنك من إحداث تغير فى الأسعار حسب ظروف السوق. على سبيل المثال، ليس من الحكمة تقاضى أقل الأسعار من العملاء باستمرار طالما أن العميل يربط بين السعر والجودة أو يعتبر السعر كمحدد للقيمة. من جهة أخرى ينبغى أن تربط الأسعار التى يتقاضاها البنك بدورة حياة المنتج (الخدمة). على سبيل المثال، عند تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق يمكن أن يتبع البنك ما يعرف بسياسة كشط السوق Skimming Policy وتعنى هذه السياسة الدخول إلى السوق بسعر مرتفع ويلى ذلك تخفيض الأسعار إذا تطلب الأمر ذلك حتى تلقى أسعار البنك نوعاً من القبول فى قطاعات أخرى من السوق. بعبارة أخرى إذا وجد البنك أنه يتمتع بالقيادة بالنسبة للبنوك الأخرى المنافسة فى تقديم خدمة

مصرفية جديدة يمكن استغلال هذا الوضع فى تقاضى أسعار مرتفعة فى مقابل التكاليف والأخطار التى يتحملها. غير أنه ينبغى أن يؤخذ فى الحسبان أن سياسة كشط السوق قد تشجع بنوكاً أخرى على إتباع نفس السياسة، ويعتبر مفتح النجاح فى هذه الحالة أن يخطط البنك لإجراء تخفيضات مستمرة فى الأسعار التى يتقاضاها إذا شعر أن هناك محاولة للتغلغل فى السوق من جانب البنوك الأخرى، أو أنه بصدد استرداد التكاليف التى تحملها.

وقد يتبع البنك سياسة سعرية مختلفة تماماً عن سياسة كشط السوق وهى سياسة التغلغل فى السوق من خلال تخفيض الأسعار، أى تخفيض السعر بهدف اختراق السوق، ويهدف البنك من وراء تقاضى أسعار أقل إلى منع المنافسين المحتملين من الدخول فى السوق، وقد تتيح هذه الإستراتيجية أن يتم تبنى الخدمة المصرفية الجديدة بواسطة العملاء فى بداية حياتها بدرجة كبيرة، غير أن المشكلة المتصلة بهذه السياسة تتمثل فيما يعرف بتكلفة الفرصة البديلة، حيث يفقد البنك العائد الإضافى الذى كان من الممكن الحصول عليه إذا اتبع سياسية كشط السوق.

5- مرونة الطلب على الخدمات المصرفية :

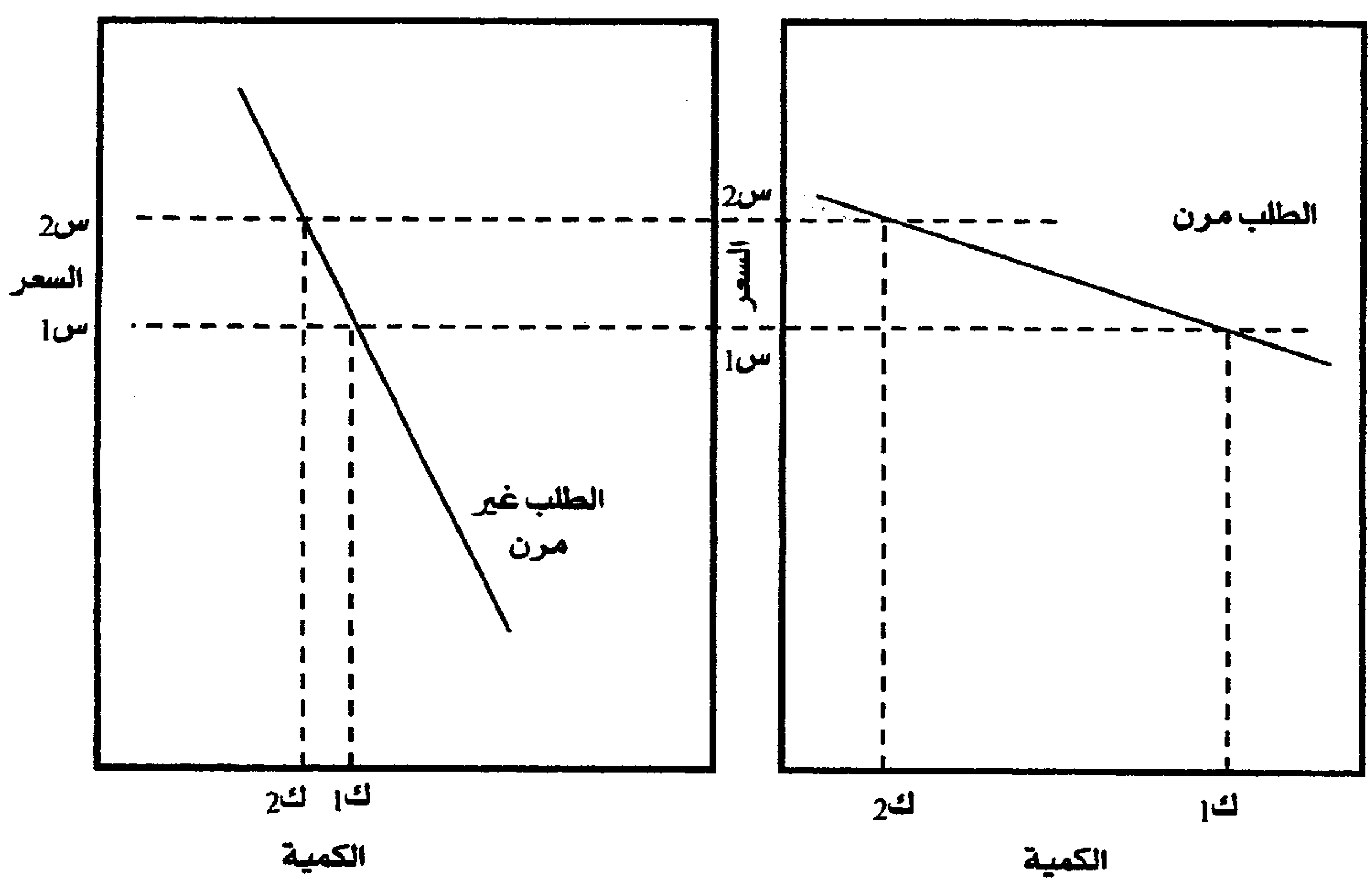
تتحدد مدى مناسبة إتباع أى من سياسات التسعير السابقة (كشط السوق أو التغلغل فى السوق) إلى درجة كبيرة بمدى مرونة الطلب فى السوق، وتعنى مرونة الطلب درجة حساسية الطلب للتغيرات فى مستويات الأسعار. وفى بعض الأسواق يلاحظ أن الطلب يبدو أنه ى يتأثر كثيراً بالأسعار، أو أنه يتأثر إلى نقطة معينة، على سبيل المثال، فإن حسابات العملاء التى تكون فى شكل ودائع لدى البنوك يكون الطلب عليها غير مرن. بعبارة أخرى يمكن القول أنه بصرف النظر عن إنخفاض معدلات الفائدة فسوف يظل هناك نسبة كبيرة من المودعين يحتفظون بودائعهم فى البنك.

من ناحية أخرى هناك بعض الأسواق والأنشطة المصرفية تكون حساسة للتغيرات فى الأسعار. كما تتوقف المرونة السعرية كذلك على قيمة نشاط العميل ودرجة نضج مشترى الخدمة المصرفية وتفهمه للنواحى المالية المصرفية فى السوق، ومع ذلك فإن المرونة السعرية فى حد ذاتها لا تفسر إستجابة الأسواق لمستويات الأسعار المتغيرة، ولكنها تمثل أحد المعايير التى ينبغى ان تؤخذ فى الحسبان عند تحديد الأسعار، فعلى

سبيل المثال، عند إختيار البنك لإستراتيجية (كشط السوق) Skimming Strategy يتعين عليه أن يتأكد أنها منسجمة مع المرونة السعرية للخدمة المصرفية التى يقدمها للسوق.

ويصور الشكل التالى المرونة السعرية للطلب على الخدمات المصرفية حيث يتضح من الشكل أن هناك حالتان للطلب، الحالة الأولى غير مرن (على سبيل المثال : خدمة مصرفية أساسية) والحالة الثانية الطلب مرن (خدمة مصرفية غير أساسية)، ويوضح الشكل كيف يؤثر تخفيض السعر بنفس الدرجة على الطلب فى الحالتين.

المرونة السعرية للطلب على الخدمات المصرفية



6- الموقف التنافسى :

هناك اعتبار آخر ينبغى أن يؤخذ فى الحسبان عند تسعير خدمات البنك وهو الموقف التنافسى للبنك فى السوق، والسؤال الذى ينبغى الإجابة عليه هو هل البنك قائد فى عملية التسعير Price Market أم هو تابع للبنوك الأخرى فى تحديد أسعار الخدمات التى يقدمها Price Taker. بعبارة أخرى، على يعطى الموقف التنافسى الذى

يتمتع به البنك فى السوق الفرصة للتأثير فى الأسعار أو تغير الأسعار. وفى الغالب فإن أى بنك ليس لديه الفرصة أن يتقاضى أسعار مختلفة بدرجة كبيرة عما هو سائد فى السوق، ولكن ليس معنى ذلك أن عليه أن يتقاضى نفس أسعار المنافسين، ويتوقف الأمر على تقييم العميل للخدمة، إذ قد يرى أن بعض جوانب الخدمة فى البنك تبرر تقاضى سعر معين، على سبيل المثال، قد يشعر العميل أن لديه ثقة كبيرة فى مدير الفرع أو مدير البنك ولذلك فهناك دائماً بعض الجوانب التى تتيح حرية الحركة فى سياسة تسعير الخدمات المصرفية.

7- الأهمية الإستراتيجية لسياسات التسعير :

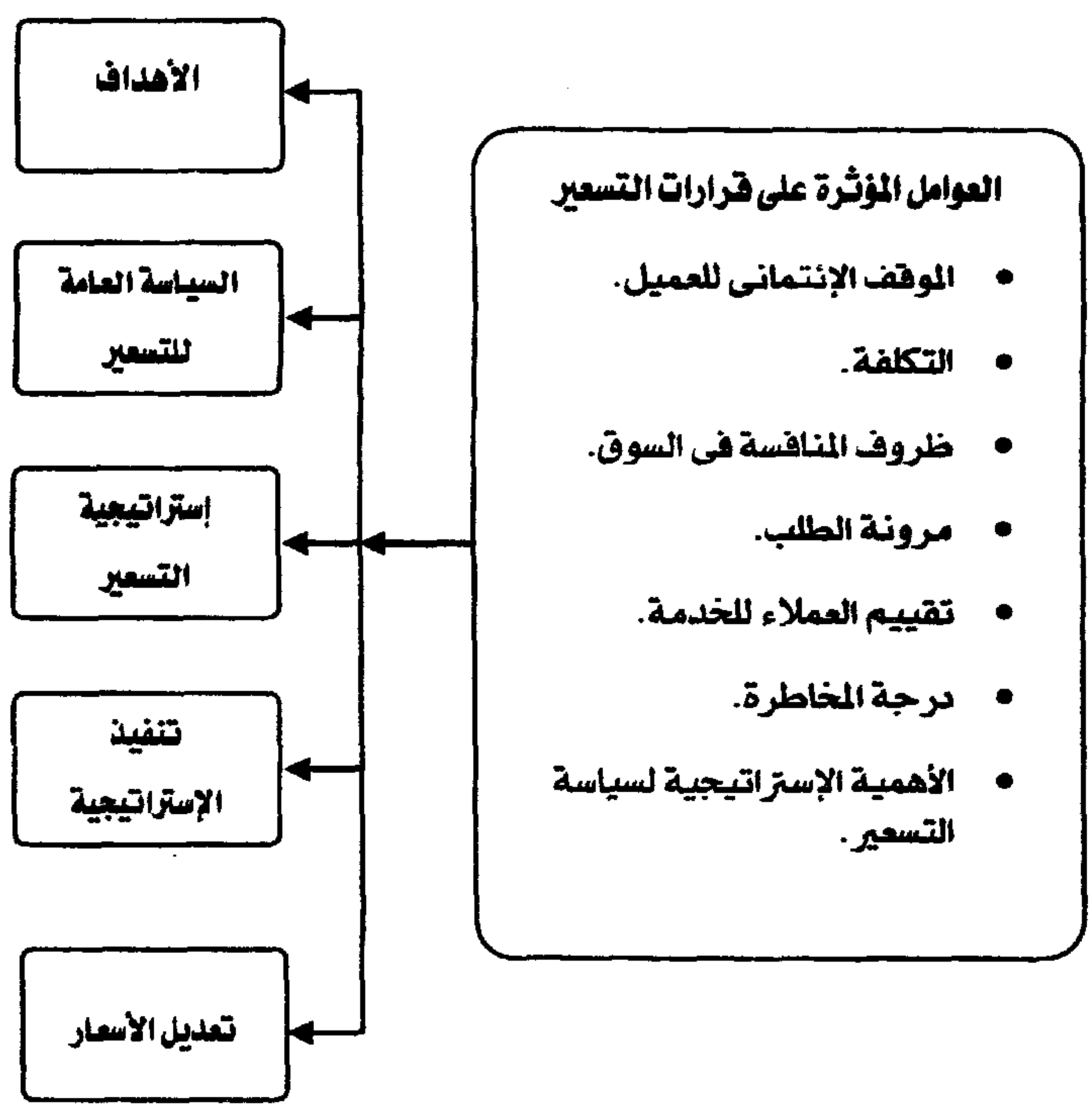
على إدارة البنك أن تدرك أن سياسات التسعير لها تأثير إستراتيجى طويل الأجل على مبيعات البنك وكذلك على تحقيق الأهداف المتعلقة بحصة البنك فى السوق بالإضافة إلى الإيرادات المتوقع الحصول عليها من بقية الخدمات المصرفية. على سبيل المثال، إذا كانت الإستراتيجية التسويقية التى يتبعها البنك تهدف إلى رفع حصة البنك فى السوق خلال فترة زمنية معينة بأن سياسة التغلغل فى السوق من خلال الأسعار المنخفضة قد تكون مناسبة. وعندئذ قد يقرر البنك أن حصوله على حصة معينة فى السوق تفوق التركيز على الربح السريع. من جهة أخرى يمكن للبنك فى حالة استقرار بعض الخدمات المصرفية التى يقدمها فى السوق ووصولها إلى مرحلة النضج فى دورة حياة المنتج، أن ينظر إلى تلك الخدمات المصرفية على أنها مصدر للنقدية لتمويل التوسع فى تقديم خدمات أخرى، وفى مثل هذه الظروف يكون الضغط على البنك للمحافظة على الأسعار كما هى، كما يمكنه زيادة الأسعار حتى لو كان ذلك على حساب المبيعات أو حصة البنك فى السوق.

ولذلك فإن توصيف السوق الذى يعمل فيه البنك ينبغى أن يكون له تأثير على قرارات التسعير، وعلى البنك لكى يتجنب أى آثار سلبية على الصورة الذهنية التى يتمتع بها لدى العملاء وعلى سمعته أن يعرض أسعار أعلى والتى تنطوى على إبراز عنصر الجودة. فالسعر المنخفض قد لا يضمن الزيادة فى حجم المبيعات، بل على العكس من ذلك فإنه قد ينظر إلى السعر على أساس إنه إنعكاس لجودة الخدمة.

وهكذا ينبغى النظر إلى الأسعار فى هذا الإطار على أنها تلعب دوراً إستراتيجياً يضمن تحقيق الأهداف التسويقية فى كافة عناصر محفظة الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك. وقرار التسعير بالنسبة لخدمة مصرفية معينة ينبغى أن ينظر إليه فى علاقته بالمتطلبات الأساسية لإستراتيجية السوق الكلية للبنك بالإضافة إلى متطلبات ومواصفات كل خدمة مصرفية على حدة.

ويصور الشكل التالى إطاراً متكاملاً للعوامل المؤثرة على وضع الإستراتيجية الكلية للتسعير.

إطار متكامل للعوامل المؤثرة على وضع إستراتيجية التسعير



سادساً : أساليب وإجراءات تسعير الخدمات المصرفية :

يمكن التمييز بين مدخلين أساسيين للتسعير، هما المدخل الموجه بالتكلفة Cost Oriented Approach والمدخل الموجه بالسوق Market–Oriented Approach.

1- التسعير طبقاً لمدخل التكلفة :

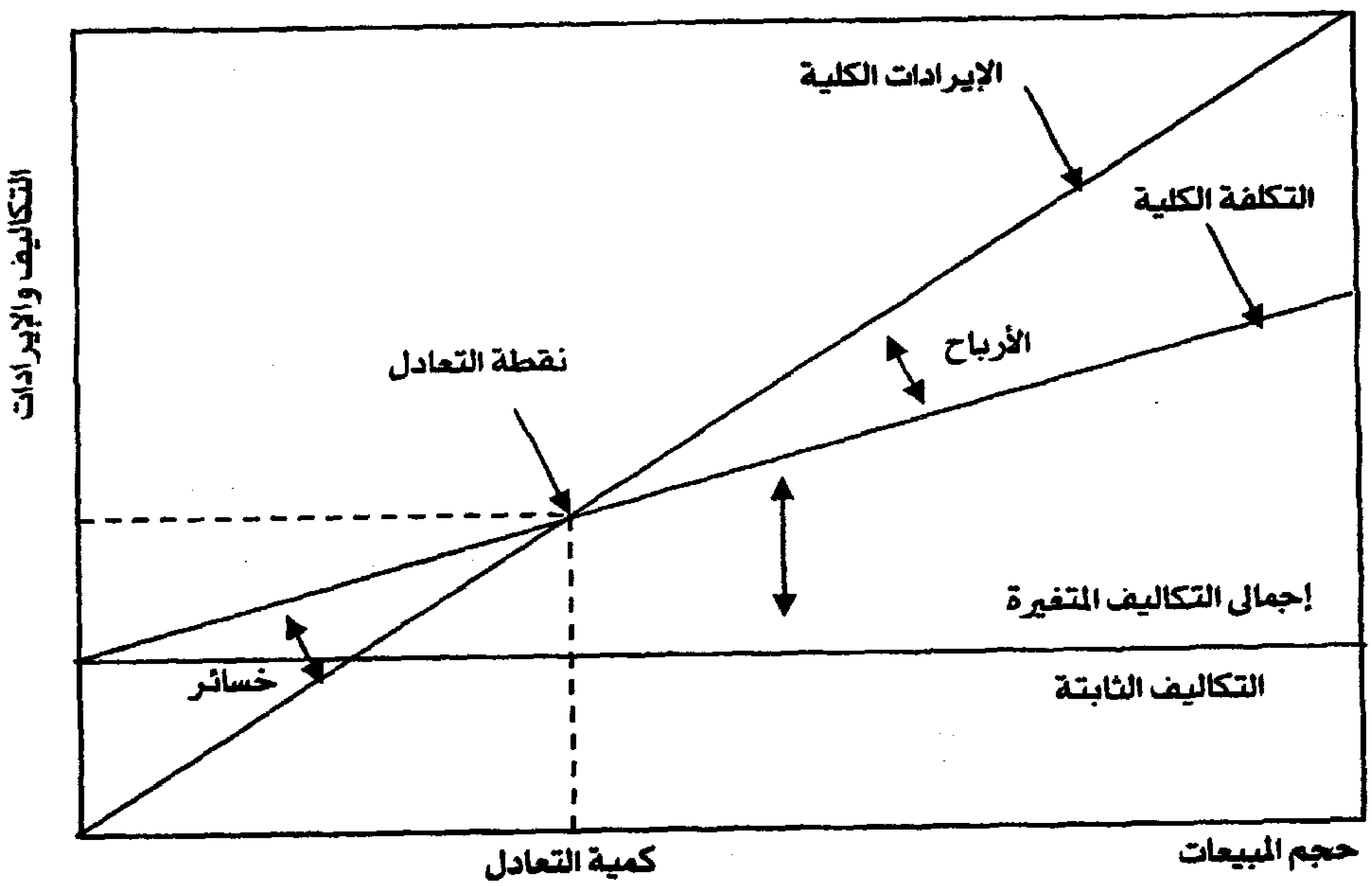
بافتراض قيام البنك بتحديد أهداف التسعير فإنه يثار التساؤل هنا حول كيفية إتخاذ قرار التسعير. ويشير النموذج الاقتصادى التقليدى المعروف إلى تعظيم الربح حيث يتحدد السعر عندما تتساوى التكلفة الحدية مع الإيرادات الحدية، بعبارة أخرى سيتحدد السعر عندما تكون تكلفة تسويق الوحدة الإضافية مساوية للعائد الإضافى من بيع تلك الوحدة. ومن الناحية النظرية لا يمكن تحدى المنطق الذى تقوم عليه تلك النظرية، غير أنه فى الواقع العملى فإن استخدامها محدود، ويرجع السبب فى ذلك إلى أن النموذج الاقتصادى فى التسعير يتطلب المعرفة التامة بمنحنى الطلب Demand Curve أو حالات الطلب المختلفة التى تواجه الخدمة المصرفية فى السوق وينبنى هذا النموذج على وجهة نظر تتعلق بسلوك التكاليف المرتبط بالأجل القصير. ولا يأخذ هذا الأسلوب فى إعتباره أى أهداف إستراتيجية للبنك سوى الربح. كما لا يأخذ فى حسبانه كذلك أن الأهداف طويلة الأجل يمكن تحقيقها من خلال التضحية بالأهداف قصيرة الأجل.

وفى الواقع العملى نجد أن الكثير من إجراءات التسعير فى البنوك مبنية على مدخل التكلفة وهو المدخل المعروف بـ Cost Plus وتمثله المعادلة التالية :

تكلفة الإنتاج + تكلفة التسويق + المصروفات الإدارية + هامش الربح = السعر

وبإتباع هذا المدخل فى التسعير يضع البنك لنفسه مستوى مستهدفاً من الأرباح ينبغى تحقيقه عند مستوى معين من المبيعات، وهذه الطريقة مبنية على ما يعرف بأسلوب تحليل التعادل Break-even Analysis كما يوضح ذلك الشكل التالى :

تحليل نقطة التعادل



ويوضح هذا الشكل التكاليف الثابتة (كالإعلان والتدريب) وهى تأخذ شكل خط أفقى لا يتغير بتغيير حجم المبيعات، كما يبين التكاليف الكلية وهى تتضمن كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة. والتكاليف المتغيرة هى ما يتحمله البنك فى كل مرة يقوم بتقديم الخدمة وتشمل التكاليف الإدارية والمكتبية والاتصالات. ويبين الشكل كذلك الإيرادات الكلية من المبيعات. وتعكس نقطة تقاطع خط الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية نقطة التعادل التى تتساوى عندها الإيرادات والتكاليف ولا يحقق البنك ربح ولا خسارة. ويحقق البنك خسارة إذا قلت مبيعاته عن حجم التعادل، فى حين يحقق ربح إذا زادت مبيعاته عن حجم التعادل.

ويمكن التوصل إلى نقطة التعادل عن طريق المعادلتين التاليتين :

(1) السعر الذى يحقق نقطة التعادل (تعادل التكاليف والإيرادات).

$$= \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{حجم المبيعات}} + \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}$$

(2) السعر الذى يحقق هامش الربح المستهدف = $\frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{حجم المبيعات}}$

ولتوضيح هذا الأسلوب نفترض أن البنك حدد لنفسه أرباحاً مستهدفة تصل إلى 20٪ على منتج معين (خدمة مصرفية) على سبيل المثال، كما حدد لنفسه حجم مبيعات مستهدفاً، ويمكن حساب التكاليف التى ستتضمن التكاليف الثابتة وهى (التكاليف الضرورية والتى يتحملها البنك قبل أن يحقق أية مبيعات) ومنها تكاليف الإعلان عن الخدمة وتدريب موظفى البنك، والتكاليف المتغيرة والتى تتوقف على رقم المبيعات، أى أنها تتغير بتغير حجم المبيعات (على سبيل المثال التكاليف الإدارية والمراسلات والعمل المكتبى وغيرها). وسوف يتحدد السعر فى هذه الحالة عند المستوى الذى يعطى عائداً إجمالياً يساوى التكاليف الكلية بالإضافة على 25٪ وذلك بعد ضرب السعر فى عدد الوحدات المباعة التى تم إقراراها. وبالتالى فإن نسبة الربح إلى المبيعات سوف تصل إلى 20٪.

وهناك العديد من المشاكل التى تواجه هذه الطريقة فى التسعير ومنها :

1- أن هذا المدخل يفترض تحقيق حجم مبيعات معين عند سعر معين، بينما نجد أن السعر وخده له تأثير جزئى على المبيعات.

2- من المشاكل التى تواجه هذه الطريقة فى التسعير حساب التكاليف الكلية فالتكاليف عادة ما تكون مشتركة بين العديد من المنتجات (الخدمات المصرفية) التى يقدمها البنك، الأمر الذى يصعب معه تخصيص التكاليف وخاصة غير المباشرة منها على منتجات بعينها.

3- الخطورة فى البحث عن إسترداد التكاليف الغارقة وهى التكاليف الثابتة التى يكون قد تم إنفاقها فى الماضى والتى لا ينبغى أن يكون لها تأثير حالياً على السعر.

2- التسعير طبقاً لمدخل السوق :

طبقاً لمدخل التوجه بالسوق فى التسعير، ينظر إلى التكاليف بإعتبارها تمثل فقط نوعاً من القيود على الحد الأدنى للسعر الذى يجب أن يتقاضاه البنك فى مقابل الخدمات المصرفية التى يقدمها، بعبارة أخرى فإن التكاليف تمثل قيداً على حرية البنك فى عدم النزول عن حد أدى فى التسعير، ويأخذ هذا المدخل فى حسبانه العديد من العوامل منها :

1- ما يمكن أن يتحمله السوق من أسعار.

2- أنشطة المنافسين.

3- إدراك العملاء للعلاقة بين السعر وجودة الخدمة المصرفية المقدمة.

4- الأهداف الكلية للإستراتيجية التسويقية للبنك.

وتشير المعادلة التالية إلى مدخل التسعير حسب إعتبارات السوق :

السعر – (تكاليف الإنتاج + تكاليف التسويق + المصروفات الإدارية) = هامش الربح

وتجدر الإشارة إلى أن الفكرة القائلة بتسعير الخدمات حسب إعتبارات السوق وليس التكلفة هى فكرة ليست جديدة. غير أن الشئ المثير للدهشة هو أنه ما زال هناك عدد من المديرين يتخذون قرارات التسعير بناء على إعتبارات التكلفة. ويمكن تفهم ذلك، على أساس أن التكاليف هى عناصر أو مدخلات ملموسة فى أى قرار يمكن حسابها كمياً بسهولة، أما العوامل المتعلقة بالسوق فيصعب حصرها. كما أن الإحساس بمقدرة السوق على تحمل أسعار معينة لا يأتى سوى من الخبرة فقط فى مجال مبيعات خدمة مصرفية معينة. وحتى يستطيع البنك تحديد مستويات الأسعار بشكل دقيق فإنه يجب أن يتوافر لديه المعرفة الكاملة عن الأسواق التى يعمل بها، إن هذا شئ بعيد عن المنال فى الواقع العملى، لذلك فإن كل ما يستطيع البنك عمله هو التحديد العام للمدى السعرى أو التوصل إلى نطاق معين يتحرك داخله السعر ويكون مقبولاً من غالبية العملاء.

وقد قام بعض الباحثين بتصميم وتطوير بعض الأساليب العملية لتحديد مدى قبول مستويات الأسعار فى السوق. ومن هذه الطرق توجيه استقصاء إلى عينة ممثلة للعملاء فى السوق المستهدف للتعرف على درجة استعدادهم لقبول خدمة مصرفية معينة عند سعر معين. وإذا كانت الإجابة بالنفى يتم توجيه بعض الأسئلة الأخرى لمعرفة ما إذا كان الرفض يرجع إلى إرتفاع أو إنخفاض السعر وذلك على إعتبار أن جودة الخدمة المصرفية قد يكون مشكوكاً فيها. ويرى الباحثون أن العميل يدخل السوق وليس فى نيته أو فى ذهنه مستوى معين أو جدول معين للطلب، ولكن يكون فى ذهنه حد أدنى وحد أقصى للسعر. فإذا إنخفض السعر عن الحد الأدنى فقد لا يثق العميل فى الجودة، وإذا إرتفع السعر عن الحد الأعلى فسوف يعتبر العميل أن الخدمة المصرفية مكلفة للغاية.

ويتسم المدخل الموجه بالسوق فى التسعير بأنه يربط أسعار الخدمات المصرفية بالقيمة أو المنفعة التى يعتقد العملاء أنهم سيحصلون عليها من شراء هذه الخدمات. ومن الأساليب المعروفة فى هذا الصدد أسلوب التسعير القائم على تحليل المنتج Product Analysis Pricing ويقوم هذا الأسلوب على مفهوم مؤداه أن السعر الذى يدفعه العميل مقابل الخدمة المصرفية ينبغى أن يرتبط مباشرة بمختلف المنافع التى يبحث عنها العميل من شرائه للخدمة المصرفية. وهنا نجد أن التكلفة ينظر إليها على أساس أنها الحد الأدنى الذى لا ينبغى أن يقل عنه السعر.

وفى غالبية الأسواق المصرفية والمالية، فإن هيكل المنافسة فى السوق يؤثر على قرارات تسعير الخدمات المصرفية. وغالباً ما تكون حرية البنك فى التسعير محدودة بالمعدلات السائدة فى السوق. وتحدد هذه الحقيقة السعر الذى يتقاضاه كل بنك.

وخلاصة القول أن مدير التسويق فى البنك يكون أمامه إطار للحركة يأخذ فى حسبانه كل العوامل السابقة، ويمكن تلخيص حدود هذا الإطار فيما يلى :

- أن السعر ينبغى أن يكون أعلى من التكلفة المتغيرة للمنتج (الخدمات المصرفية)، وبدون ذلك لا يمكن للبنك تحقيق أرباح، ناهيك عن التكاليف الثابتة والغارقة التى تحملها البنك فعلاً.

- ينبغى أن يكون السعر فى حدود معينة بحيث لا يعتقد العميل أنه مرتفع جداً أو منخفض جداً.
- ينبغى أن يحدد السعر أخذاً فى الحسبان المعدلات والأسعار السائدة فى السوق، لكن ليس بالضرورة أن تكون متطابقة تماماً.
- عند تحديد السعر ينبغى أن يتذكر مدير التسويق أن العملاء قد يحكمون على الجودة من خلال الأسعار.
- ينبغى تحديد السعر عند المستوى الذى يحقق أقصى عائد على الاستثمار على موارد البنك، وهى قابلة للنفاذ.
- الأخذ فى الحسبان القيود والقوانين والتشريعات الحكومية، على سبيل المثال القيود التى تضعها الحكومة على منح الائتمان أو تحديد سعر الفائدة.

سابعاً : علاقة التسعير الموجه بالسوق بتحقيق الربحية :

على الرغم من أن سياسة التسعير فى البنوك تعتبر إحدى الضرورات التسويقية فإن إدارة البنوك لم تدرك ذلك إلا حديثاً حيث يتم تدريب رجال البنوك على التفكير كمحاسبين وليسوا كرجال تسويق. وبالتالى يقومون بتسعير خدمات الإئتمان — على سبيل المثال — بناء على التكاليف بالدرجة الأولى.

وينبغى أن يدرك هؤلاء أن هناك إختلافاً جذرياً بين تسويق سلعة كإطارات السيارات وتسويق الخدمة المصرفية. ويكمن هذا الإختلاف الجوهرى فيما يعرف بالقيمة المضافة للعلاقة طويلة الأجل بين البنك وعملائه.

وعلى البنك أن يحدد أهم العملاء المرغوبين بالنسبة له، ويدرس إحتياجاتهم ويقرر فى ضوء ذلك عما إذا كان هؤلاء العملاء يريدون فقط الخدمات المصرفية الأساسية بالحد الأدنى للأسعار، أم أنهم مستعدون لدفع أسعار أعلى فى مقابل قيمة إضافية للخدمة.

بالإضافة على ذلك فإن على المسئولين عن التسويق فى البنك التأكيد على القيمة المتميزة والفريدة التى يمكن تقديمها للعملاء وكلما تحول البنك إلى التوجه بالسوق كلما إزدادت الحاجة على إدراك ما يراه العملاء على أنه ذو قيمة بالنسبة لهم، وعلى البنوك فى هذه الحالة القيام بما يلى :

- تحديد الإستراتيجية التى تؤدى إلى التعرف على عملائه بشئ من الدقة وتصنيف هؤلاء العملاء حسب أفضليتهم بالنسبة للبنك.
- دراسة وتقييم حساسية العملاء للأسعار، وكذلك مستوى الخدمة المفضل لديهم والقيمة المدركة لما يقدمه البنك من خدمات مصرفية لهم.
- محاولة تحسين الخدمة من خلال تحديد متطلبات ورغبات كل قسم أو قطاع من قطاعات السوق وإستعداده لدفع أسعار معينة فى مقابل الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك.
- التعامل مع سياسة التسعير كقضية تسويقية، بالإضافة إلى ونها قضية مهمة لإدارة أصول وإلتزامات البنك.
- تصميم إستراتيجيات للتعامل مع مختلف أنواع العملاء فى ضوء إحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية.

وتجمع الكثير من الدراسات على ان غالبية البنوك يولون قضية جودة الخدمة أهمية كبيرة بينما لا ترى سوى دراسات محدودة أن قرار الشراء لدى غالبية العملاء مبنى على السعر المنخفض، وعلى العكس من ذلك، فقد أوضحت الدراسات البحثية أن السعر يأتى فى آخر القائمة بالنسبة للأسباب التى تحكم إختيار العملاء للتعامل أو عدم التعامل مع بنك معين، وبالتالى إذا رغب البنك فى تحسين مستوى الخدمة وتحقيق مزيد من الربحية فإن على الإدارة أن تركز على تصنيف العملاء، وتوزيع عبء العمل بشكل متوازن على موظفى البنك، وتصميم إستراتيجية ملائمة للتفاوض مع العملاء، وعلى موظفى البنك، وتصميم إستراتيجية ملائمة للتفاوض مع العملاء، وعلى موظفى البنك أن ينصتوا جيداً إلى العملاء، وأن يضعوا إستراتيجية ملائمة لكل نوع من العملاء ولاشك أن النجاح وتحقيق الأرباح يتحقق بواسطة البنوك التى تأخذ وجهة

نظر العميل كنقطة بداية فى وضع إستراتيجية التسعير، وبمجرد تصنيف العملاء إلى فئات، يمكن فى هذه الحالة أن تصبح هناك عدة أساليب يمكن إتباعها فى التسعير لكل فئة، وتكون النتيجة رضاء هؤلاء العملاء مع تحقيق البنك للأرباح.

ثامناً : قرارات التسعير للخدمات المصرفية الجديدة وتغيير الأسعار الحالية :

تتضمن قرارات التسعير للخدمات المصرفية الجديدة التى تقدم لأول مرة ولم يعرفها السوق من قبل Pricing Decisions دراسة العديد من النقاط منها :

1- توقيت إتخاذ قرارات التسعير :

عادة ما يتم إتخاذ قرارات التسعير عند تقديم خدمات جديدة أو تغيير الأسعار بالنسبة للخدمات الحالية عند توقيت معين، ويبدأ البنك بالنظر إلى إمكانية تغيير الأسعار بالنسبة للخدمات الحالية عندما يواجه بواحدة أو أكثر من الحالات أو المواقف التالية :

- حدوث تغير مفاجئ فى عناصر التكلفة الخاصة بالبنك.
- قيام المنافسين بإدخال تعديلات على أسعار خدماتهم الحالية.
- قيام السلطات النقدية بوضع تشريعات سعرية جديدة.

ومن المهم التركيز هنا على مفهوم إعادة النظر، حيث أن جميع المواقف السابقة تتطلب أن يقوم البنك بمراجعة سياساته واستراتيجياته التسعيرية، وقد يكون ناتج هذه المراجعة الاستقرار على الأسعار الحالية لخدماته أو بمعنى آخر عدم تغييرها وقد يكون العكس تماماً هو ناتج هذه المراجعة. ويصبح فى هذه الحالة توقيت إتخاذ قرارات التسعير من العوامل الهامة لنجاح تلك القرارات فى تحقيق أهدافها تجاه الخدمات المصرفية الجديدة التى تقدم لأول مرة للسوق.

2- إستراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية الجديدة :

عند القيام بتسعير منتج جديد، بالنسبة للبنك أو السوق أو الاثنين معاً فإن الإدارة تضع على الأقل ثلاثة أهداف عامة فى تصوراتها :

- تحقيق القبول للمنتج.
- المحافظة على المركز السوقى فى مواجهة المنافسة.
- زيادة الربحية ومعدلات العائد.

وتوجد ثلاثة مداخل لتسعير الخدمات المصرفية الجديدة هى :

- إستراتيجية الكشط أو الأسعار المرتفعة.
- إستراتيجية التغلغل فى السوق.
- إستراتيجية القيمة أو المنفعة.

وفيما يلى عرض مختصر لهذه الإستراتيجيات الثلاثة :

1/2- إستراتيجية الكشط : Skimming Strategy

وتتضمن هذه الإستراتيجية وضع أسعار مرتفعة للمنتج وذلك بغية الحصول على أكبر قدر من الأرباح من الفئات ذوى الدخل المرتفع والذين تقل حساسيتهم للسعر نسبياً، وتعتبر هذه الإستراتيجية السعرية مناسبة على وجه خاص للخدمات لمصرفية الجديدة للإعتبارات التالية :

- أن كمية المبيعات من المنتج من غير المتوقع أن تتأثر بالسعر عندما يكون ذلك المنتج/ الخدمة جديداً، وذلك مقارنة بالمراحل الأخرى فى دورة حياة المنتج عندما تلعب المنافسة دوراً مؤثراً فى تحديد السعر.
- أن سياسة الكشط تسمح لسوق المنتج بأن يجذب فئات العملاء الأقل حساسية للسعر، وذلك قبل محاولة تخفيضه للوصول إلى فئات جديدة من العملاء أكثر حساسية، وحيث ينظر العملاء الجدد إلى تخفيض السعر بإعتباره شكلاً من أشكال الإغراءات التسويقية.
- أن السعر المبدئى المرتفع للمنتج / الخدمة يمكن أن يساعد على خلق إنطباع مميز عنه Image of Quality and Prestige، خاصة إذا كان موجهاً فى تلك المرحلة إلى رجال الأعمال وذوى الدخل المرتفع.

- إن إستراتيجية التسعير القائم على الكشط يمكن إستخدامه كوسيلة لإختبار الطلب على المنتج الجديد، فمن المعروف أنه من الأسهل البدء بسعر مرتفع ثم تخفيضه فيما بعد إذا اقتضت ظروف السوق والطلب ذلك، قياساً على الوضع العكسى الذى يبدأ بوضع سعر منخفض ثم البحث فى إمكانية زيادته، حيث تواجه هذه المحاولة الأخيرة بصعوبات متعددة.
- إن السعر المبدئى المرتفع سوف يتمخض عنه غالباً إمكانية الحصول على عائد مرتفع فى المراحل الأولية للمنتج، مقارنة بمحاولات البدء بسعر منخفض، وفى حالة تحقق ذلك، فإن إستراتيجية الكشط سوف تساعد فى توفير السيولة اللازمة للتوسع وغزو القطاعات الأخرى من السوق فى المراحل التالية:

ويتطلب نجاح هذه الإستراتيجية إمكانية تقسيم السوق إلى قطاعات وفقاً للدخل، وإنخفاض الحساسية أو المرونة السعرية.

2/2- إستراتيجية التغلغل فى السوق : Penetration Strategy :

تقوم على إفتراضات معاكسة تماماً لإستراتيجية الكشط، حيث يتم تسعير الخدمة الجديدة بسعر منخفض كوسيلة للحصول على حصة سوقية مرتفعة فى المراحل الأولى لتقديم هذه الخدمة، ثم يتم بعد ذلك رفع السعر تدريجياً كلما سمحت الظروف بذلك، ويمكن النظر فى تطبيق هذه الإستراتيجية فى حالة توافر الظروف أو الإعتبارات التالية :

- حساسية كمية المبيعات للسعر، أى وجود مرونة طلب مرتفعة، حتى ولو كان ذلك فى المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج (مرحلة التقديم).
- إمكانية تحقيق الحجم الاقتصادى بالنسبة لتكاليف الإنتاج أو التوزيع من خلال حجم المبيعات الكبير المتوقع تحقيقه نتيجة للسعر المنخفض.
- إحتمال وجود منافسة قوية للمنتج بعد تقديمه مباشرة للسوق، وهنا فإن السعر المنخفض سوف لا يشجع عدداً كبيراً من المنتجين المحتملين على دخول السوق.

- عدم وجود فئة كبيرة مرتقبة من ذوى الدخل المرتفع يمكنها الحصول على المنتج بأسعار أعلى خاصة فى المراحل الأولى لتقديمه إلى السوق.

3/2/7- إستراتيجية التسعير حسب القيمة المدركة : Value Pricing :

عادة ما لا يكون أساس هذه الإستراتيجية هو (كم يكلفنا تقديم هذا المنتج أو الخدمة)؟، (بل ما هى القيمة المدركة Perceived Value للمنتج أو الخدمة لدى العميل)؟

فكلما زادت الملامح المادية وغير المادية، مثل المظهرية والتفاخر فإن ذلك سوف يؤدى إلى إرتفاع القيمة المدركة للمنتج / الخدمة، وبالتالى يمكن للبنك تحديد أسعار مرتفعة له والعكس صحيح. وفى الواقع، فإن المنظمات والبنوك إذا أردت أن تستخدم إستراتيجية القيمة فى التسعير، فإنها يجب أن تبذل جهوداً مضاعفة لتقليل حساسية العملاء للسعر أو الحد من مرونة الطلب من خلال تمييز المنتج أو ربط الطلب عليه بمنتجات أخرى أو إضافة منافع غير سعرية.

إن واقع سلوك العميل فى تبرير إنفاق البنك لتنمية إنطباع إيجابى أو مركز متميز فى سوق الخدمة، والقيام بالاستثمار اللازم لتحقيق مستوى متميز من خدمة العميل. لقد أصبحت العمولات والأتعاب التى يتقاضاها البنك مقابل الخدمة واحدة من أهم مصادر العائد نظراً لأن الفائدة سواء المدينة أو الدائنة تحكمها الإعتبارات التشريعية وإعتبارات المنافسة بالدرجة الأولى كما سبق أن ذكرنا، ولاشك أن البنك الذى ينجح فى خلق إنطباع بالجودة لدى عملائه، ويتميز بسمعة طيبة فى سوق الخدمة يمكنه أن يحرك أسعار خدماته قليلاً إلى أعلى دون أن يؤثر ذلك على موقعه التنافسى أو مكانته السوقية.

3- تغيير أسعار الخدمات الحالية :

إن تحديد أسعار الخدمات الجديدة لا يمثل المجال الوحيد الذى يتطلب تحديد إستراتيجية للتسعير، فغالباً ما تقوم البنوك بإجراء تعديلات مستمرة فى أسعار ما تقدمه من خدمات، سواء تم ذلك بمبادرة من إدارة البنك، أو رداً على تحركات البنوك المنافسة أو محاولة للتكيف مع تشريعات مصرفية جديدة.

1/3 المبادرة فى تعديل الأسعار :

قد تلجأ إدارة البنك إلى المبادرة فى تعديل أسعار خدماتها لعدة أسباب أو إعتبارات تكمن فى الآتى :

- التدهور فى عدد الحسابات أو الحصة السوقية للخدمة.
- عندما تكون أسعار بعض خدمات البنك أعلى بشكل ملحوظ قياساً على أسعار المنافسين لنفس الخدمات، أو بالنسبة للمنافع الحقيقية أو المدركة بالنسبة لها.
- عندما تكون أسعار بعض الخدمات منخفضة بشكل ملحوظ، مع وجود زيادة ملحوظة فى التكاليف أو حجم الطلب.
- إن البنك، أو البنوك فى مجملها، تتعرض لإنتقادات حادة لعدم ملاءمة أسعار بعض خدماتها مع إحتياجات وقدرات فئات الدخل المحدود.
- عدم الإنسجام أو التوازن فى أسعار بعض الخدمات التى تنتمى لعائلة واحدة أو خط منتجات واحد.
- قيام البنك بعرض خيارات سعرية متعددة بالنسبة لبعض خدماته، وهذا يتسبب فى وجود حالات من الغموض وعدم الفهم بين العملاء.
- إعتقاد بعض العملاء بأن أسعار بعض الخدمات التى يقدمها البنك مرتفعة نسبياً عن المستوى الحقيقى المفروض أن تكون عليه.
- إن سياسة التسعير التى يتبعها البنك فى الوقت الحالى تساعد على فقدان العميل وعدم تقديره للفروق فى مستويات جودة الخدمات المقدمة.
- إدخال تعديلات أو إضافات جوهرية على الخدمة، أدت على زيادة التكلفة المتعلقة بها، أو قيمتها المدركة لدى العميل.

ويلاحظ بصفة عامة أنه قبل قيام إدارة البنك بالبحث فى إمكانية تعديل الإستراتيجية السعرية المتبعة حالياً أن تنظر بعين الإعتبار إلى النواحى الأساسية التالية :

- تحديد التوقيت المناسب للإعلان عن تغير السعر، ومتى سيتم البدء فى تنفيذ السياسة السعرية الجديدة.
- عدد الخدمات المصرفية التى يمكن أن تخضع لعملية تعديل الأسعار.
- بمعنى هل التعديل سيشمل عدداً كبيراً من الخدمات المصرفية أو مجرد خدمة واحدة أو أثنتين.
- يجب على الإدارة كذلك الأخذ بعين الإعتبار التأثير المحتمل لتغير أسعار بعض الخدمات، على بيع الخدمات الأخرى فإذا كان البنك يقدم ثلاثة أشكال من حسابات الإدخار، وقام بتغيير سعر إحداها، فإن من المحتمل أن يقوم العملاء بالتحول إلى الخدمة الأكثر جاذبية من الناحية السعرية.
- أن أية تعديلات فى أسعار بعض الخدمات المصرفية يجب أن تقترن بالقيام ببعض الأنشطة التسويقية الأخرى مثل الإعلان، أو التحسين فى جودة الخدمة.

إن عملية تغيير أسعار الخدمات، ليست عملية سهلة كما قد يبدو من الوهلة الأولى، فمهما كان القرار، فسوف يترك تأثيراً ملحوظاً على العملاء والعاملين وكذلك المنافسين، كما أن النجاح النهائى سوف يرتبط بشكل مباشر بدرجة إستجابة أولئك الذين يمكن أن يتأثروا بتغير الأسعار، ويضيف صعوبة التنبؤ بمثل هذه الإستجابة تحدياً آخر لإستراتيجيات التسعير.

2/3- الإستجابة للتغيرات فى أسعار المنافسين :

فى بعض الأحيان قد تضطر البنوك إلى النظر فى إمكانية تعديل أسعار خدماتها كشكل من أشكال الإستجابة للتغيرات التى تحدثها إستراتجياتهم التسعيرية، وفى الحالات التى لا يوجد فيها فروق جوهرية بين الخدمات المتنافسة سوف يكون هناك ضغوط على إدارة البنك للرد على تخفيضات الأسعار التى قد تبادر بها البنوك الأخرى، حيث أن مرونة الطلب تكون مرتفعة فى مثل هذه الحالات، ويتوقف القرار على مدى الإستجابة للتغيرات السعرية للمنافسين، فى ضوء الإجابة على الأسئلة التالية :

- لماذا قام المنافس بإدخال تعديلات على السعر.
- هل هذا التعديل فى أسعار الخدمة (الخدمات) مؤقت أم دائم؟
- ما الذى يمكن أن يحدث للحصة السوقية للبنك ومستوى الأرباح، فى حالة تجاهل مثل هذه التغيرات السعرية؟
- ما هو شكل الاستجابة المتوقعة للبنوك الأخرى التى تقدم نفس الخدمة (الخدمات) التى تم تخفيض أسعارها؟

ونفس الأسئلة يمكن إثارتها ومحاولة الإجابة عليها فى حالة قيام البنك (البنوك) المنافسة برفع مصروفات أو عمولات الخدمات التى يتم تقديمها.

3/3- الإستجابة للتشريعات المؤثرة على السعر :

من الأوضاع الأخرى التى تواجه بها إدارات البنوك عند الحاجة إلى إتخاذ قرارات سعرية هو قيام السلطات التشريعية بتحرير أسعار بعض الخدمات أو إعادة النظر فيها. وفى مثل هذه الأحوال فإن الخيارات المتاحة أمام البنك تكون محدودة، حيث يتوجب عليه فى الغالب إتخاذ نمط التصرف الذى يحقق التكيف والإستجابة المحددة لمثل هذه التشريعات.

الفصل السابع

تخطيط التسويق المصرفى

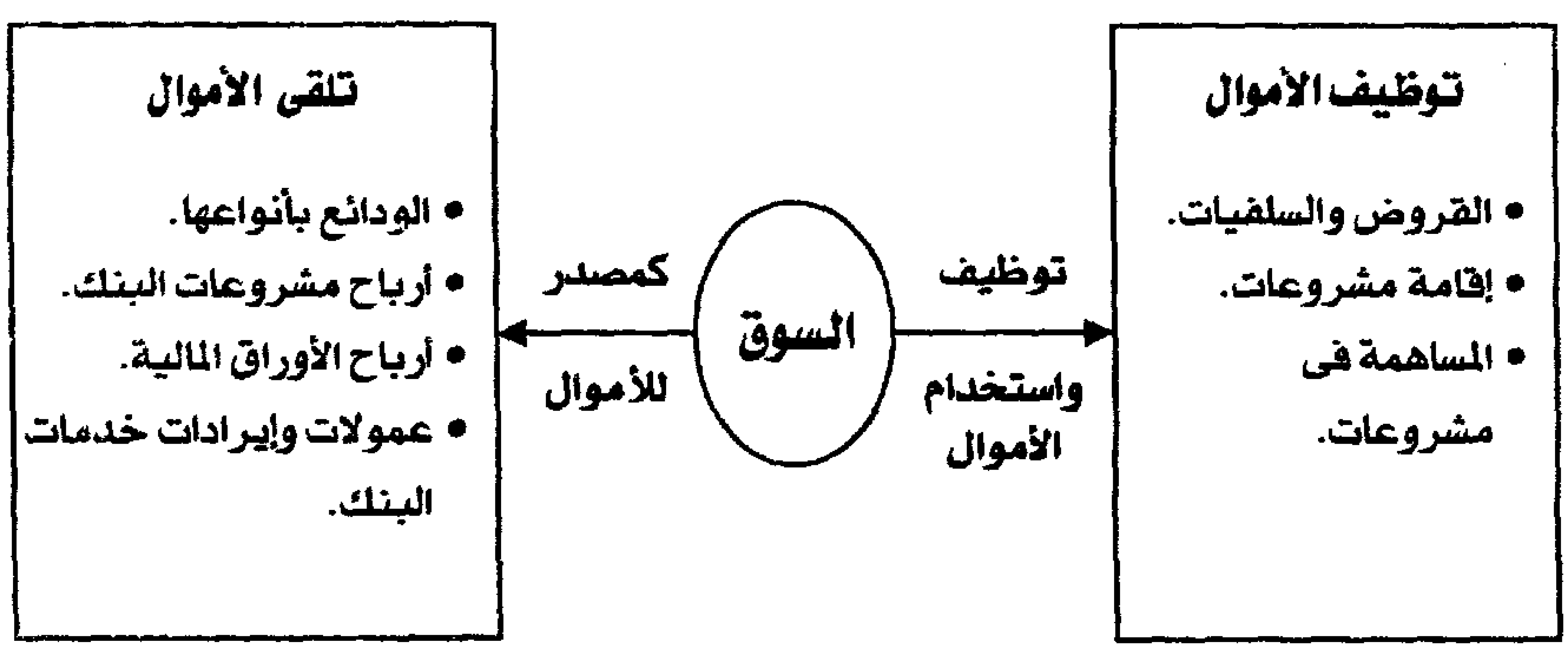
الفصل السابع

تخطيط التسويق المصرفى

أولاً : الحاجة على التخطيط فى البنك :

يقوم البنك فى عصرنا الحديث بمجموعة كبيرة من الأنشطة تخرج عن نطاق الوظائف التقليدية للبنوك المختلفة فى تقبل الإيداعات والقيام بعمليات الإقراض والتسليف، فبالإضافة إلى ذلك تقوم البنوك بأنشطة تجارية مختلفة كما أنها تستثمر أموالها فى مجالات متعددة وبالطبع فقد تم تطوير وإستحداث العديد من الخدمات المصرفية ويمثل السوق مصدراً لأموال البنك كما يعتبر أيضاً المجال الرئيسى لاستثمار واستخدام أموال البنك كما فى الشكل التالى :

السوق كمصدر للأموال ومجال إستخداماتها



وبالتالى فإن هناك حاجة إلى تخطيط الحصول على الأموال وتخطيط استخدامها وهناك الحاجة إلى تخطيط الربحية التى تمثل الفرق بين ما يصرف البنك من أموال وما يحصل عليه من إيرادات بالإضافة إلى ذلك فإن الموازنة بين التدفقات النقدية الداخلة للبنك وتلك الخارجة منه تحتاج إلى تخطيط خاص يحقق السيولة المناسبة للبنك.

ثانياً : خطة التسويق المصرفى :

من المتعارف عليه أن الخطة التسويقية يتم إستيفائها من الخطة العامة للبنك ويجب أن تكون مرنة ويجب أن تسمح الخطة بالرقابة الدائمة والاتصال الجيد بالكوادر المصرفية والتقييم الدورى للنشاط المصرفى.

ومن ثم فإن الخطة التسويقية قصيرة الأجل تحدد النشاط البحثى المطلوب للقيام به ووضع البرامج الزمنية لتنفيذ الأنشطة التخطيطية وإستخدامها فى حفز الجهود للقيام بالأداء المطلوب فى السنوات القادمة ومن ثم فإن المهام يجب أن تفصل بوضوح لمقابلة الأهداف الموضوعة فى الخطة القصيرة الأجل.

ويجب أن تشمل وسائل للقياس والرقابة وبناء عليها يتم فحص النتائج المحققة بمقابلتها بالأهداف الموضوعة وإجراء التعديلات للأنشطة المخططة.

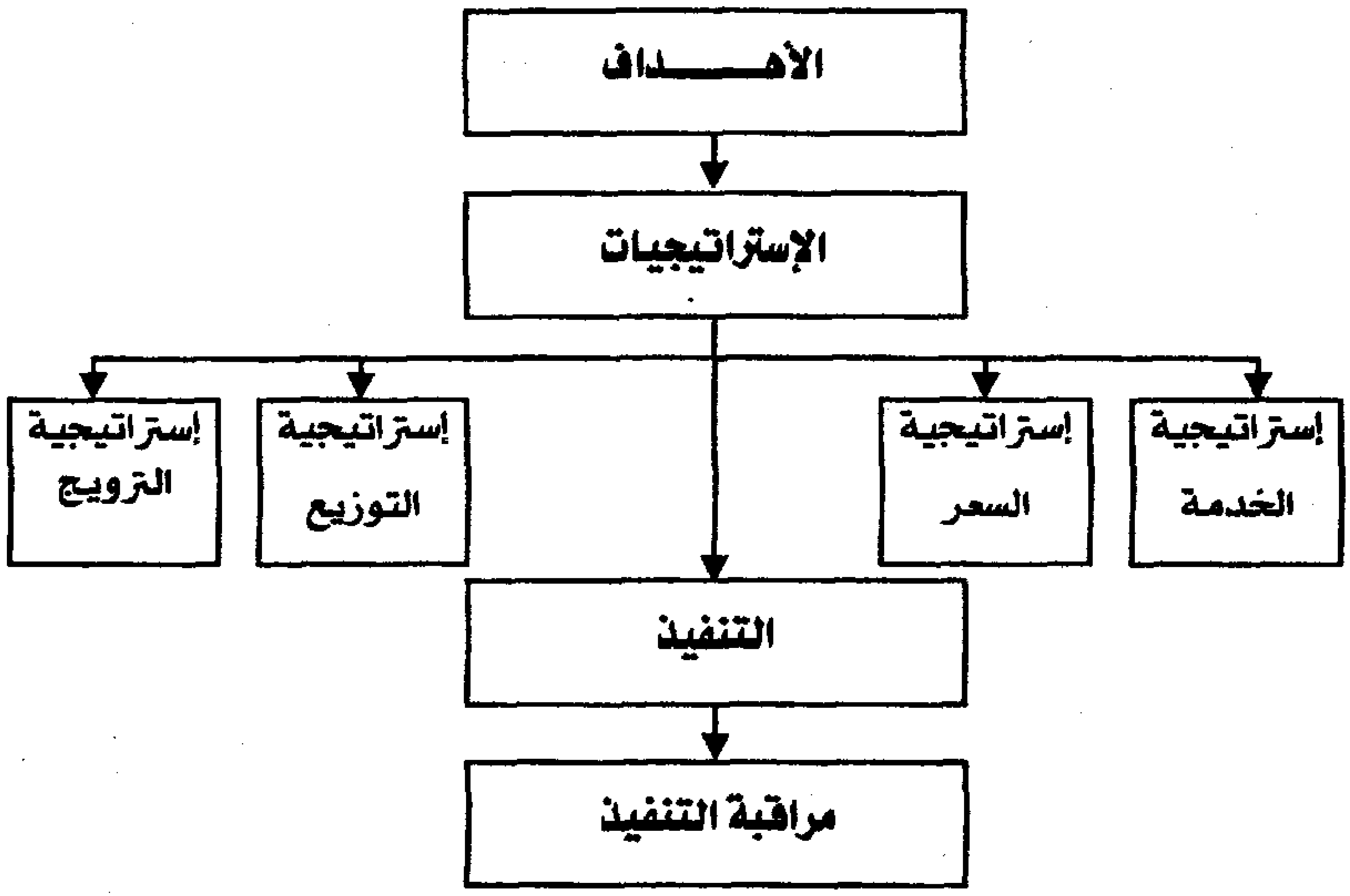
ثالثاً : أساسيات تخطيط التسويق المصرفى :

أصبحت المصارف اليوم أكبر حجماً بحيث يتعدى نشاطها النطاق المحلى إلى النطاق الإقليمى والدولى كما تتميز السوق المصرفية بالمنافسة الشديدة بين مؤسسات مصرفية وأخرى غير مصرفية يواكب ذلك تغير فى تركيب الموجودات والمطلوبات وسرعة فى الأخذ بالتقنيات المتقدمة وتنوع فى طلبات العملاء وتعقيد فى الأنظمة والقوانين المصرفية المطبقة.

1- مراحل تخطيط التسويق المصرفى :

تبلورت الحاجة إلى التخطيط للتسويق المصرفى وتحليل المؤثرات الداخلية والخارجية ومن ثم تحديد الأهداف وإعداد الإستراتيجيات ووضع البرامج ثم الرقابة بإتخاذ الأفعال التصحيحية كما يوضح ذلك الشكل التالى :

مراحل تخطيط التسويق المصرفى



ويوجد العديد من الإعتبارات الواجب مراعاتها عند القيام بالتخطيط للتسويق المصرفى، هذه الإعتبارات هى :

- إلتزام الإدارة بكل مستوياتها بالمفهوم التسويقى ويرجع السبب فى ذلك إلى أن كافة المنظمات الناجحة والتى تدار فى ظل ظروف متغيرة يجب أن تتفهم أن تحقيق الربحية والبقاء فى دنيا الأعمال تتطلب تكريس كافة المجهودات الإدارية والتسويقية لإشباع الحاجة التسويقية.
- زادت أهمية التخطيط التسويقى فى المؤسسات المالية نتيجة تعقد الظروف البيئية لذلك فإن كفاءة وفاعلية المؤسسات المالية تعتمد على مقدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- إدراك العاملين بأهمية العائد والتكلفة فى مجال التخطيط التسويقى.
- سهولة فهم مكونات الخطة، يجب أن تكون عملية التخطيط سهلة ومفهومة من كافة العاملين بالبنك.
- نظامية الخطة التسويقية أى يمكن إجراء بعض التغييرات على مكونات عملية التخطيط نتيجة التغير فى الظروف البيئية ولكن يجب أن يظل هيكل الخطة نفسه مستقراً.

- **المرونـــــة :**

يجب على الإدارة أن تتوقع التغير فى خططها نتيجة لتغير الظروف البيئية وأن تتكيف مع هذا التغير.

- أن تكون الخطة التسويقية واقعية وقابلة للتنفيذ.
- أن ترتبط الخطة برسالة وفلسفة المنظمة حتى يمكنها مقابلة إحتياجات العملاء وتوقعات أصحاب رؤوس الأموال والإدارة العليا.
- إختيار المدخل المناسب للتخطيط التسويقى من خلال ثلاث مداخل :

المدخل الأول :

يتمثل فى التخطيط من أعلى إلى أسفل بما يؤدى إلى سهولة التنفيذ وإحكام الرقابة.

المدخل الثانى :

يتمثل فى استخدام لجان التخطيط التى تتضمن أفراداً من تخصصات مختلفة ولكنها ذات ارتباط بالخطة التسويقية.

المدخل الثالث :

يتمثل فى التخطيط من أسفل إلى أعلى.

دور وأهمية التخطيط التسويقى المصرفى :

لقد تغير دور وطبيعة صناعة الخدمات المالية بطريقة جذرية تتمثل هذه التغيرات فى :

1- الضغوط التنافسية المكثفة من كل من المؤسسات المالية التقليدية وغير التقليدية نتيجة تطبيق إتفاقية (الجاتس) وأثرها على تمويل النشاط المصرفى.
2- إنخفاض فرص التمييز بين البنوك وبعضها البعض وسهولة تقليد الخدمات ونقلها من بنك إلى آخر.
3- إنخفاض النصيب السوقى للبنوك وبالتالى إنخفاض ربحيتها.
4- وصول الصناعة المصرفية إلى مرحلة النضج.

ولقد إزدادت أهمية التخطيط للبنوك لإمداد الإدارة برؤية واضحة فى مجالات :

- تحديد الفرص والتهديدات التى تواجه البنك.
- تحويل الفرص التسويقية إلى مصادر الربحية.
- تزويد العملاء الحاليين والمرتقبين بمستوى خدمة يفوق توقعاتهم.
- التنسيق بين الخطة الإستراتيجية وخطط التشغيل الأخرى.

ومما زاد من أهمية التخطيط التسويقى أن السوق يعتبر مصدراً للحصول على الأموال كما أنه هو المجال الرئيسى لتوظيف الأموال لتحقيق الأرباح المطلوبة وإذا نظرنا إلى السوق من زاوية أنه مكون من مجموعة من العملاء لإتضح لنا أهمية دراسة هؤلاء العملاء ومعرفة إحتياجاتهم وتوجيه موارد البنك إشباعها بحيث تحقق أهداف البنك، فالخدمات التى يقدمها البنك ولا تلقى إقبالاً من جانب العملاء لن يتم بيعها ويتحمل البنك تكلفة ذلك.

ويستطيع البنك أن يتفوق فى السوق ويحقق أهدافه بدرجة أكبر من غيره عن طريق قيامه بدراسة إحتياجات السوق وتحليل إمكانية ونقاط القوة والضعف لديه ولدى منافسيه ويلى ذلك تحديد أهدافه بدقة وتقديم الخدمة المناسبة لإحتياجات السوق بالكيفية المناسبة وفى التوقيت المناسب وبالأسعار المناسبة بدرجة أفضل من منافسيه.

3- تشكيل وإعداد الإستراتيجيات التسويقية :

يستدعى التخطيط إعداد الأهداف وتأسيس الإستراتيجيات ففى حين تسير الأهداف إلى ما يصبوا إليه البنك ويعمل على تحقيقه فإن الإستراتيجيات تقوم بتتبع ومحاولة إقتراح وصول البنك لتحقيق هذه الأهداف أى بمعنى أن الإستراتيجيات هى حلقة الوصل بين التخطيط والتنفيذ.

ومن هنا فإنه يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها الإطار العام الذى يضم مجموعة البدائل والسياسات والمهام التى ترشد وتوجه النشاط التسويقى للبنك لفترة طويلة من الزمن وتحدد معدلات نموه ومزيج خدماته وتخصيص موارده وبصفة جزئية تحدد البيئة المتغيرة والأوضاع التنافسية التى قد يواجهها البنك خلال تلك الفترة.

وبصفة عامة فإن هناك ثلاث خطوات رئيسية فى وضع وتأسيس أى إستراتيجية تسويقية هى :

4- تحديد وتشكيل أهداف السوق :

ويتم الإختيار بين مجموعة الأهداف التسويقية وتحديد أهم هذه الأهداف وفى هذا المجال يتم تحليل مجموعة هائلة من العوامل أهمها مزيج الخدمات المصرفية التى يقوم البنك بتقديمها وأنواع العملاء الذى يتعالم معهم البنك والبدائل المتاحة أمامه وقدرته على الإمتداد إلى مجموعة أخرى من العملاء وفى الوقت نفسه فإنه يتعين تحديد الإحتياجات الحقيقية للسوق المصرفى ومعرفة كيفية التعامل مع هذه الإحتياجات وفقاً للخطة التسويقية كجزء من الخطة العامة للبنك، ومن ثم يمكن وضع الأهداف السوقية والتى تعتبر أساسية لتحديد الإتجاه الذى تسير فيه الجهود المختلفة للبنك ورسم السياسة التسويقية به وأهم هذه الأهداف ما يلى :

أ- هدف الربحية :

تتكون موارد البنك المالية الكبرى من الودائع ويمثل رأس المال وحقوق المساهمين جزءاً صغيراً للغاية ونتيجة لأن الودائع لها تكلفة تدفع للمودعين فى صورة فوائد فإنه يتعين على البنك أن يقوم بإستثمار موارده المالية بما يكفى لسداد إلتزاماته تجاه المودعين ولتحقيق ربح مناسب يكفى لإستمرار وتغطية تكاليف نشاطه ومخاطره الحالية والمستقبلية ومن ثم ضمان حقوق المودعين والمساهمين أيضاً فى توزيع الفوائد والأرباح.

ب- هدف الحجم والنمو :

يمثل الحجم أهمية خاصة بالنسبة للبنوك فكلما كان حجمها كبيراً كلما استطاعت أن تستوعب الصدمات والمشكلات التى قد يعرض لها البنك ومن ناحية أخرى فإن معدل النمو المناسب الخاص بالأعمال المصرفية يكون مؤشراً على حيوية البنك وقدرته على الإستمرار فى تحقيق أهدافه.

ج- هدف النصيب التسويقى :

ويعنى زيادة نصيب البنك من السوق المصرفى الذى يتيح مزايا تنافسية عديدة للبنك.

وهناك أهداف ثانوية إضافية كثيرة للبنك التجارى أهمها بالطبع توزيع المخاطر وتنويعها بالإضافة إلى تنويع المزيج الخدمى.

إن أولى المهام لتحديد السوق المستهدف هو فحص الإتجاهات البيئية المحيطة والفرص والمخاطر التى تواجه البنك ومراعاة موارد البنك ومدى تجانس الخدمات المصرفية التى يقدمها والإستراتيجيات التى يتبعها المنافسون.

5- تحديد وتعريف المحددات :

وتتعلق هذه الخطوة بتحديد القيود المختلفة التى تضم عقبات أمام البنك وتعرفه عن تحقيق أهدافه وأهم هذه المحددات :

1- المحددات الاقتصادية، والسياسة، والإجتماعية.

2- المحددات الحكومية، والقانونية والتطورات التكنولوجية.

3- الموقف التنافسى من جانب البنوك الأخرى أو المؤسسات التمويلية الأخرى (مثل شركات التأمين).

وبتحديد هذه المحددات ومعرفة مدى أثرها وتأثيرها على النشاط المصرفى يمكن التعامل معها بصورة أو بأخرى ومن ثم وضع الإمكانيات اللازمة والكافية لتحقيق الأهداف التسويقية.

6- تخصيص الموارد التسويقية :

ويتم ذلك من خلال المزيج التسويقى للبنك (أى من خلال التوزيع، والترويج، والخدمات المصرفية وتسعيرها).

فتقييم إمكانيات وموارد البنك المتاحة بما فيها من موارد بشرية ومالية وموقف سوقى وكفاءات إدارية وفنية تعطى له إمكانيات معينة من خلالها يتم تحديد قدراته ومعرفة مدى حساسيته للمتغيرات الداخلية والخارجية ومن خلال هذا التقييم يتم معرفة وإختيار نقاط القوة والضعف ليس فقط فى الموارد الحالية ولكن أيضاً بالنسبة للموارد المحتملة مستقبلاً وأيضاً التنبؤ بالطريقة التى سيتم توليد هذه الموارد بها فى المستقبل وهو ما يقدم أساس طيب لعملية التخطيط المستقبلى ومن ثم فإنه يمكن تخصيص الموارد عن طريق الآتى :

- تطوير وتمييز مزيج الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك.
- تسعير الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك.
- ترويج الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك.
- تحديد الفروع التى ستقوم بتوزيع الخدمات المصرفية.

ويقوم تخصيص الموارد فى البنوك التجارية على تطوير الجهاز التسويقى بالبنك وكذا نظام المعلومات ونظام التخطيط والمتابعة بالشكل الذى يفى بإحتياجات الأهداف السوقية ومن ثم يمكن إيجاد تركيبة متوافقة من مزيج الخدمات المصرفية بالتعامل مع مزيج الأنشطة التسويقية بشكل يحقق الهدف المنشود.

تحديات ومشكلات تخطيط التسويق المصرفى :

يعتبر تخطيط التسويق تحدياً فى القطاع الصناعى ويزيد من هذا التحدى خاصيتان أساسيتان للقطاع المصرفى الأولى تكون فى التشابه بين الخدمات التى تقدمها البنوك بسبب طبيعة هذه الخدمات والثانية هى أن البنوك مضطرة للتسويق لإستقطاب الموارد (الودائع) وتأمين الإستخدامات (القروض والسلفيات) مما يستوجب إستراتيجية تسويق لكل مصدر أموال مستهدف.

بالإضافة إلى ذلك فإن المصارف عبارة عن مؤسسات معقدة من النشاطات تقدم إلى عملائها خدمات لها خصائص معينة وهذا يفسر ضرورة استخدام التسويق فى العمل المصرفى وإذا كان من الصعب وضع تصنيف شامل ومبوب لكافة الخدمات المصرفية فإنه يلزم تحديد كل خدمة مقدمة وربطها بالفئة أو المجموعة المعنية التى تهتم بها وأول هذه التقسيمات تتعلق بالخدمات المقدمة للأفراد والشركات ويعتبر هذا التحديد ضرورياً لأن حاجات هذين النوعين من العملاء مختلفة رغم ما يبدوا من تشابه بينهما فى أول الأمر كما هو الحال مثلاً عند طلب قرض حيث يختلف الأمر بين المقترض الفرد وبين المؤسسة سواء بالنسبة لحجم القرض أم طبيعة الضمانات أم المدة بالإضافة على ذلك يلزم تصنيف الخدمات حسب الحاجات التى يمكن إشباعها فبالنسبة للأفراد يمكن أن تحدد خمس مجموعات من الخدمات المصرفية هى الدفع، التحصيل، الإدخار، التسليف، للاستهلاك تمويل السكن وأخيراً إدارة المحفظة المالية. أما بالنسبة للشركات فإن الإهتمام يتركز حول التمويل ويلى ذلك تأمين السيولة وطريقة التسديد كما يمكن

أن يشمل خدمات إستثمارية متنوعة وإدخال السندات والأسهم فى البورصة وتشمل كل فئة من الفئات التى ذكرناها مجموعة من الخدمات الفرعية التى تشكل جميعها خدمات البنك المختلفة. بالإضافة إلى ذلك تتميز الخدمات المصرفية بالخصائص التالية:

1- إن الخدمات لمصرفية ليست خدمات مادية ملموسة كما أن هذه الخدمات ليست محمية ببراءة إختراع وكل خدمة جديدة أوجدها مصرف ما يمكن لمصرف آخر أن يطبقها.

2- إن الخدمات المصرفية يمكن أن تكون موضوعاً للمفاضلة وهذا يعنى إمكانية تقديم الخدمة بطريقة أفضل للعملاء رغم تشابه هذه الخدمات وعلى الرغم من الضوابط القانونية أن تتميز عن غيرها بإتقان العمل وسرعة التنفيذ أو سهولة الاتصال.

أ- المشكلات المتعلقة بالمعلومات :

تواجه هذه المشكلة العديد من المؤسسات المالية على أساس أن جودة الخطة الموضوعة تتوقف على جودة المعلومات التى تستند عليها هذه الخطة، أن المعلومات غير الدقيقة وغير الكافية تنتج خطة مبنية على التخمين.

من الملاحظ أن معظم المؤسسات المالية ذات الحجم الكبير لا يتوافر لديها نظام متطور للمعلومات يمكنها من بناء خطط تسويقية فعالة بناء على ذلك فإن هذه المؤسسات تقوم بإنفاق الكثير من الأموال على بحوث التسويق حتى تستطيع وضع خطط تسويقية سليمة وإتخاذ القرارات التسويقية ذات الفاعلية.

ب- المشكلات المتعلقة بالأفراد :

توجد ثلاثة أسباب تقتضى ضرورة إشراك الأفراد فى عملية التخطيط، هذه الأسباب هى :

- من المعروف أنه من الصعب الحصول على تعاون الأفراد المسئولين عن وضع الخطة موضع التنفيذ إذا لم يشاركوا فى وضع هذه الخطة لذلك يجب أن يقوم بعملية التخطيط فريق يتضمن مختلف الأفراد ذوى الاتصال بتنفيذ الخطة.

- حتى تكون الخطة التسويقية أكثر فعالية فإنه من الضرورى إشراك مختلف الأفراد الذين تتوافر لديهم الخبرة العملية والمعلومات اللازمة لوضع هذه الخطة عادة ما يشغل هؤلاء الأفراد المستويات الإدارية الدنيا.
- إن عملية التخطيط تعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات ولذلك فإن أفضل الأفراد القائمين التخطيط هو الذين يتوافر لديهم معلومات عن عملاء المؤسسات المالية وأسواقها ومنتجاتها ومنافسيها والعمليات المالية التى تؤديها هذه المؤسسات.

ج- المشكلات المتعلقة بدرجة التفاصيل التى تتضمنها الخطة :

إن التفاصيل التى تتضمنها الخطة تتوقف على درجة التركيز المطلوبة على أى حال فإنه من المرغوب فيه عدم تضمين الخطة العديد من التفاصيل أو جعلها موجزة جداً ولكن يجب أن تشمل الخطة ملخصاً للإدارة العليا يمكنها الإطلاع عليه فى حالة عدم توافر الوقت الكافى لديها لقراءة الخطة التفصيلية.

بناء على ذلك فإنه يتعين على القائمين بوضع وتنمية الخطط التسويقية التعرف على أنماط المشكلات المتوقع حدوثها حتى يتمكنوا من إجراء وفورات فى الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة بما يضمن زيادة فرص نجاح تنفيذ الخطط التسويقية.

رابعاً : أسلوب تنفيذ الخطة التسويقية للبنك :

يخضع تنفيذ الإستراتيجية التسويقية للبنك لمجموعة من العوامل خاصة بعد أن تم وضع الخطة التسويقية العامة للبنك فى ضوء الأهداف العامة المتعين تحقيقها والوصول إليها خلال كل فترة من الفترات ويمكن للبنك أن يستخدم أى من الأسلوبين التاليين لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

1- تميز الخدمة المقدمة :

يقوم هذا التكتيك التسويقى على التأكيد على عملية الاختلاف بين المزيج الخدمى الذى يقدمه البنك وبين المزيج الخدمى الذى تقدمه البنوك المنافسة وبالتالى فإنه من السهل إجراء هذا التميز فى حالة وجود إختلافات جوهرية وتميز حقيقى فى جودة الخدمة المقدمة.

2- تقسيم السوق :

ويقوم هذا التكتيك على قيام البنك بتكثيف وتعديل الخدمات المصرفية لتتلائم مع رغبات وإحتياجات مجموعة معينة من العملاء والتى من خلالها يمكن اختراق السوق المصرفى والاستمرارية.

والاختلاف الواضح بين التكتيك الذى يقوم على تقسيم السوق والذى سبقه هو أن التكتيك الأول يقوم على تميز الخدمة والتأكيد عليها فى حين أن الآخر يركز على العميل ودراسة رغباته وإحتياجاته وبصفة عامة فإنه من الأفضل أن يتم استخدام كلا الأسلوبين معاً وفقاً لمزيج متناسب ومتكامل.

إن إختيار الإستراتيجية للبنك يعتمد على قياس وتوافر معرفة تامة بمجموعة من العوامل أولها موقع البنك بالنسبة للظروف السوقية وما إذا كان يقوم بقيادة السوق أو تابعاً لبنوك أخرى وثانيهما أهداف البنك فى كل من الأجل القصير والأجل الطويل وثالثها الفرص التسويقية المتاحة فى السوق المصرفى والتى يمكن للبنك استخدامها بفاعلية محققاً من خلالها أهدافه فى تعظيم الربحية والاستمرار مع الأخذ فى الاعتبار المحددات التى تحد من حركة البنك عند تنفيذه إستراتيجية منتقاه وأهم تلك المحددات الموازنة المخصصة لتنفيذ المهام التسويقية للبنك.

خامساً : الرقابة على نشاط التسويق المصرفى المخطط :

1- مفهوم الرقابة التسويقية وأهميتها للبنك :

يقصد بالرقابة التسويقية الملاحظة المستمرة لأنشطة التسويق المصرفى وقياس النتائج المحققة ومقارنتها بالمعايير الموضوعة بغرض إكتشاف الأخطاء وتوقع حدوثها والعمل على تصحيح مسار التنفيذ بما يضمن أفضل إستخدام ممكن للموارد المتاحة.

وتظهر أهمية الرقابة فى إكتشافها لثلاثة أنواع من الأخطاء وهى :

1- أخطاء فى المعايير الموضوعة أو الخطة بما يستدعى تعديل المعايير.

2- خطأ بسبب تغيير ظروف التنفيذ عن الظروف المتوقعة فى الخطة مما يستدعى إعادة التخطيط.

3- خطأ بسبب قصور فى التنفيذ مثل : نفس الإمكانيات أو عدم تنفيذ البرامج الموضوعة مما يستدعى إتخاذ قرارات علاجية لإصلاح مسار التنفيذ.

ومع زيادة حدة المنافسة فى السوق المصرفى، ليس فقط بين البنوك التجارية ولكن أيضًا بينها وبين المؤسسات المالية والإستثمارية الأخرى زادت الحاجة إلى ضمان فعالية إستخدام وتوجيه موارد البنك بغرض تحقيق أهدافه والتفوق على غيره.

ويزيد من أهمية الرقابة التسويقية فى البنوك التغيرات السريعة التى تشهدها الصناعة المصرفية والحساسية التى تتميز بها هذه الصناعة أمام أى تغير فالرقابة تعتبر الوسيلة التى توضح للبنك نقاط القوة ونقاط الضعف التسويقية وترشد عملية إتخاذ القرارات التسويقية المختلفة.

2- أنواع الرقابة على نشاط التسويق بالبنك :

تعد الرقابة على نشاط التسويق المصرفى عملية أساسية بعد وضع خطة النشاط التسويقى حيث كثيراً ما يستجد ظروف خلال فترة تنفيذها تتطلب إتخاذ قرارات وإجراءات تصحيحية لمعالجة أوجه القصور وبصفة عامة يجب توفر مجموعة من العناصر لنظام الرقابة على النشاط التسويقى هى :

1- خطة تسويقية موضوعة مراعى فيها الإمكانيات والقدرات والعناصر الخاصة بالبيئية التسويقية سواء كانت من جانب التشريعات أو من جانب منافسة البنوك وغيرها فى السوق المصرفى.

2- معايير موضوعية يتم تقييم ومتابعة الأداء التسويقى وفقاً لها.

3- نظام لتدفق المعلومات والبيانات عن أوجه النشاط التسويقى فى البنك لمقارنته مع الأداء المخطط ووفقاً للمعايير الموضوعية لتحديد الإنحرافات سواء بالزيادة أو النقص.

4- مجموعة من الكوادر والخبرات البشرية التى لديها القدرة على تحليل البيانات والمعلومات الواردة لمعرفة أسباب القصور فى بعض الأنشطة وبواعث الإنحراف عن الأداء المخطط وإقتراح العلاج.

5- مرونة كاملة تستوعب الإجراءات التصحيحية اللازمة حتى يقترب الأداء من أهداف الخطة التسويقية الموضوعة.

وهناك نوعين أساسين من الرقابة فى النشاط التسويقى يجب توافرهما فى أى بنك هما :

النوع الأول : الرقابة الوقائية للنشاط التسويقى بالبنك :

للرقابة الوقائية دوراً هاماً تمارسه فى النشاط المصرفى يتمثل فى تحقيق التوازن والاستقرار الديناميكى الذى يحقق استمرار البنك فى تأدية رسالته وإتساع نشاطه وتقوم الرقابة الوقائية فى البنك بدور هام فى التنبؤ بالمخاطر التى يمكن أن يتعرض لها النشاط المصرفى ووضع هذه المخاطر أمام متخذ القرار وإقتراح العلاج المناسب لها قبل أن تحدث أو قبل أن تزداد وتظهر مؤشراتها المدمرة ويتم ذلك عن طريق :

أ- تحليل الوضع الحالى فى السوق المصرفى :

تقوم إدارة المتابعة التسويقية بدراسة وتحليل الوضع الحالى فى السوق المصرفى وما يعانيه من متاعب وما يحققه من إنجازات على المستوى العام وعلى مستوى البنوك الكبرى وإستخلاص مجموعة من المؤشرات تظهر الإتجاه العام للتعامل فى السوق المصرفى، وكذا المخاطر التى يمكن أن يتعرض لها البنك من جراء الخلل المتوقع فى عمل الجهاز المصرفى ككل مستقبلاً، ومن ثم يمكن رسم سياسة مصرفية مناسبة لدرء هذه المخاطر.

ب- تحليل القدرات الداخلية للبنك :

ويقصد بالقدرات الداخلية الموارد المتاحة للبنك والتى يمارس بها نشاطه وأهمها ما يلى :

1- الموارد البشرية أى ما لديه من كوادر مصرفية مؤهلة ومدربة.

2- الموارد المالية أى ما يتوفر لديه من أموال سواء كانت مملوكة للبنك أو فى شكل ودائع للعملاء.

3- الخدمات المصرفية الحالية التى يقدمها البنك ومدى الإقبال عليها من جانب عملائه.

4- شبكة فروع البنك من حيث حجمها الحالى وحجمها المتوقع فى المستقبل.

5- البحوث والتطوير فى البنك ومن حيث قدرتها على توفير المعلومات والبيانات وتحليلها وإستخلاص المؤشرات منها وتقديم النصح لمتخذ القرار.

ج- تحديد الفجوات المصرفية المتواجدة فى السوق المصرفى وإمكانيات البنك فى سد هذه الفجوة :

تتحدد الفجوات المصرفية عن طريق مقارنة الأداء الفعلى ومعدلاته من جانب فروع البنك وإدارته بالمعدلات التى كان يمكن تحقيقها وفقاً لهذه الفجوات يتم إقتراح العلاج الوقائى لتجنيب البنك أى مخاطر تؤثر على إستمراره أو ربحيته أو على أدائه وهو هدف الرقابة الوقائية.

النوع الثانى : الرقابة العلاجية للنشاط التسويقى :

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى التحقق من أن سير العمليات المصرفية يتم وفقاً للخطة الموضوعة، فإذا كان مسار العمليات المصرفية تشير إلى بوادر إنحراف فى تنفيذ الخطة فإن مسئولية الرقابة العلاجية هى بحث أسباب هذا الإنحراف وإقتراح العلاج المناسب له وتعديل المسار ووضعه على الطريق الصحيح الموصل إلى تحقيق الهدف المحدد وهذا النوع من الرقابة من المفضل أن يصاحب مراحل التنفيذ جنباً إلى جنب أو بعد فترات قصيرة جداً.

3 - خصائص الرقابة التسويقية الجيدة :

والرقابة التسويقية الجيدة يجب أن تكون :

- **إقتصادية، أى يتعدى عائدها تكلفة القيام بها.**
- **تتوقع الأخطاء وتكتشفها بسرعة.**
- **تتمشى مع الخطة.**
- **تميز بين الإنحرافات.**
- **تتمشى مع نوعية النشاط وحجمه.**
- **سهلة وواضحة ومفهومة للجميع.**
- **تضمن العلاج السريع.**
- **تهدف لزيادة الإنتاجية وتعلم على زيادة كفاءة الأداء.**

4- مراحل الرقابة على نشاط التسويق المصرفى :

تمر عملية الرقابة فى البنك بمراحل متكاملة، مرتبطة كل منها لازم الآخر بل أن قصور فى أى منها سوف يؤثر على فعالية هذه الرقابة فيما يلى عرض لها:

1/4- الخطة العملية الموضوعة :

- من المتعارف عليه أن لا توجد رقابة للأداء بدون خطة موضوعة مدروسة بتعمق تحيط بخصائص وظروف السوق والظروف الداخلية بالبنك وبناء على هذه الخطة يتم وضع مجموعة من الأهداف الآتية.

- الوصول إلى تحقيقها وبناء على هذه الأهداف تم رسم مجموعة البرامج الزمنية.

- مجموعة من السياسات التسويقية التى تساعد على تحقيقها وبفاعلية.

وتبرز اهمية وضع خطة للنشاط التسويقى فى البنك من الأسباب الآتية :

أ- استغلال الطاقات لعاطلة استغلالاً أمثل.

ب- مواجهة الارتفاع المستمر فى تكاليف تقديم الخدمات.

ج- مواجهة إزدياد حدة وقوة المنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية داخل السوق المصرفى المحلى والدولى فى ظل تطبيق اتفاقية "الجاتس".

د- التعامل مع المتغيرات فى السوق المصرفى والعمل على الإستفادة منها.

هـ- توفير خدمات مصرفية جديدة تقابل التطوير وتغير فى سلوك العملاء.

من أجل هذا كان من الضرورة رسم خطة تسويقية تأخذ فى اعتبارها العلاقات المتداخلة والمترابطة بين عناصر التسويق التسويقى، وبينها وبين غيرها من عناصر الأنشطة الأخرى وهذا يشمل بالطبع تحديد سياسات التسعير والترويج وإنشاء الفروع وتطوير الخدمات المصرفية بما يؤدى إلى حسن إشباع إحتياجات ورغبات العملاء.

2/4- وضع وتصميم معايير موضوعية لقياس الأداء :

من المتعارف عليه أن وضع المعايير هو أساس عملية الرقابة السليمة وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف الموضوعة بالخطة والمطلوبة تحقيقها كما تستخدم أيضاً مجموعة من المعايير الكيفيه التى تتصل بحسن تقديم خدمات البنك ورضا العميل.

وبصفة عامة يجب أن تكون هذه المعايير قياسية وموضوعية تتصف بالحيدة التامة حتى يمكن للرقابة أن تمارس دورها بفاعلية لاكتشاف أوجه الإنحراف فى تنفيذ الخطة.

3/4- قياس الأداء :

تعد الركيزة الأساسية لرقابة ومتابعة النشاط المصرفى هو توافر المعلومات بما يضمن تدفق مستمر ومناسب ودقيق من البيانات عن الأداء الفعلى لفروع البنك وإدارته وأقسامه المختلفة بشكل تفصيلى حتى يمكن الوقوف أولاً بأول على الظروف التى تتم فيها عملية تقديم الخدمات.

4/4- تحليل البيانات لمعرفة أوجه القصور :

عند إكتشاف إنحراف فى تنفيذ الخطة أو فى الأداء لأى فرع من الفروع التى تقوم بتقديم خدمات البنك لعملائه فمن الضرورى معرفة وتحديد أسبابه حتى يمكن إتخاذ إجراءات مناسبة لتصحيحه ومعالجته بشكل سليم ومن ثم فإن تحليل البيانات والمعلومات الواردة عن هذا الإنحراف يعد أساساً لمعرفة أسبابه الحقيقة ومن ثم يمكن التعامل مع هذه الأسباب.

5/4- إتخاذ الإجراءات التصحيحية :

الهدف من الرقابة على النشاط التسويقى هو معالجة أوجه القصور التى تحدث فى هذا ا لنشاط وفى البنك بصفة عامة وحتى تتم هذه المعالجة يستلزم الأمر إتخاذ مجموعة من القرارات المناسبة لمعالجة هذا القصور وبشكل سليم.

ومن ثم فإن الرقابة على النشاط المصرفى تعد عملية لازمة وأساسية لحسن سير هذا النشاط.

5- مجالات وأدوات مراقبة نشاط التسويق المصرفى :

هناك أربعة مجالات وأدوات لمراقبة نشاط التسويق المصرفى تعتبر متكاملة ويجب أن تتبع معاً ويمكن إعطاء فكرة موجزة عن كل مجال كما يلى :

1/5- الرقابة الإستراتيجية :

وتعمل على تقييم النشاط التسويقى الرئيسى للبنك والأداة المستخدمة فى ذلك هى المراجعة التسويقية الإدارية المنظمة لجميع جوانب نشاط التسويق أو الفحص الإدارى المنظم لنشاط التسويق المصرفى.

ويستخدم هذا النوع فى حالتين :

- حدوث ظواهر يصعب تفسيرها أو تدهور الأداء دون معرفة السبب الحقيقى وبالتالى تساعد المراجعة لكافة الأنشطة على تحديد الأسباب.
- الرقابة الدورية كل عام أو عامين لنشاط التسويق فى البنك بغرض تطويره وتحديثه.

وتتم المراجعة الإدارية لنشاط التسويق كما يلى :

- تحديد جوانب النشاط التسويقى بالبنك مثلاً أهداف البنك – الظروف المختلفة – العوامل الخارجية – الأنشطة التسويقية المختلفة ..إلخ.
- فحص ومراجعة كل جانب على حدة عن طريق جمع البيانات والمعلومات التى تمكن من الإجابة على أسئلة المراجعة لكل جانب.
- تحديد الثغرات ونقاط الضعف وأسبابها.
- إقتراح العلاج المناسب.

2/5- مراقبة الخطة التسويقية السنوية :

تترجم الخطة التسويقية للبنك فى صورة كمية تعبر عنها الميزانية التقديرية والتى تستخدم كوسيلة لمتابعة أيضاً.

وهناك عدة أدوات لمراقبة درجة تنفيذ الخطة التسويقية للبنك وهى :

- تحليل الودائع والتسهيلات الائتمانية حسب ا لفروع – العملاء- الربحية.
- تحليل الإيرادات من الخدمات المصرفية والتفرقة بين تأثير حجم العمليات والأسعار على هذه الإيرادات.
- تحليل الحصة فى السوق منا لودائع بمختلف أنواعها وحسابات التوفير والتسهيلات الائتمانية.

وفى كل ما سبق تتم مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير أو الأهداف الموضوعية مقدماً وكذلك بالنتائج المحققة خلال فترات مماثلة ماضية وقد تتم بالمقارنة بالمنافسين وبالمعدلات الخاصة بالصناعة المصرفية.

3/5- مراقبة فاعلية الأداء :

تعتبر النسب والمعدلات من الأدوات الرئيسية لذلك وتتعلق هذه النسب بكافة عناصر المزيج التسويقى ومنها على سبيل المثال :

- نسبة تشغيل أو توظيف الأموال.
- عائد كل مبلغ ينفق فى الترويج.
- نسبة المصروفات التسويقية إلى الإيرادات.
- نسبة الودائع غير المكلفة (من حيث الفائدة المدفوعة إلى إجمالى الودائع).
- إنتاجية الموظف.

4/5- مراقبة الربحية :

عندما يمكن تحديد إيرادات ومصروفات كل إدارة أو خدمة عميل أو فرع بدقة فإنه يمكن إعتبار الإدارة أو الخدمة أو الفرع مركزاً للربح Profit Center وتستخدم نسبة المساهمة Contribution فى قياس فعالية تحقيق مركز الربح للأرباح ومساهمته فى الأرباح الكلية والإيرادات الكلية.

الفصل الثامن

تحليل البيئة التسويقية
فى البنوك من منظور إستراتيجى

الفصل الثامن

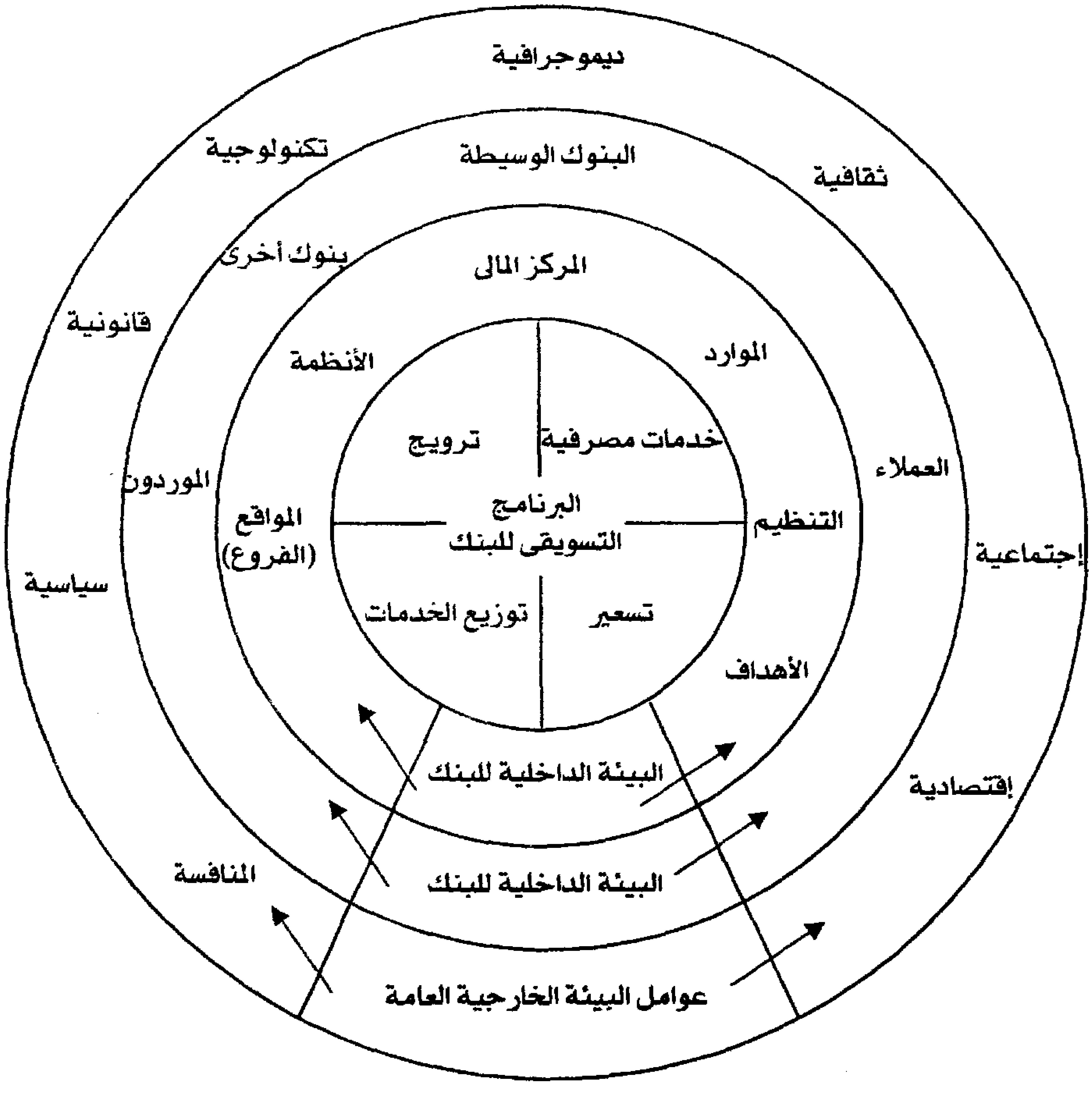
تحليل البيئة التسويقية
فى البنوك من منظور إستراتيجى

يقصد بالبيئة التسويقية كافة العوامل المؤثرة على نشاط البنوك بطريق مباشر وغير مباشر وبطريقة سريعة أو بطيئة وفى الآجال القصيرة أو المتوسطة أو الطويلة وتمثل المتغيرات لهذه البيئة تهديدات وفرص لرجال الأعمال بوجه خاص وللبنوك بوجه عام كما تمثل هذه التغيرات حالة من عدم التيقن تثير صعوبات عند التنبؤ بها ويستتبعها تغيرات مصاحبة فى إستراتيجيات التسويق.

ويرصد رجال التسويق ردود الأفعال تجاه المتغيرات فى البيئة التسويقية أما بتغيير الإستراتيجية المطبقة تبعاً لهذه المتغيرات أو للتفاعل معها والتأثير عليها ولكلتا الوسيلتين تأثيراً على البنك ذاته فى المدى الطويل خاصة إذا كان البنك بين قادة السوق المصرفى.

وسوف يشمل التحليل والتركيز فى هذا الشأن على موضوعين : تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية مع عرض تحليلى لكل المتغيرات البيئة التسويقية للبنك كما يظهر من الشكل التالى :

أولاً : متغيرات ومكونات البيئة التسويقية للبنك :



ويتضح من الشكل أن البيئة التسويقية تتكون من كافة العوامل والقوى التى تؤثر على قدرة البنك فى التعامل بفعالية مع السوق المستهدف. ويتضح أن البيئة التسويقية للبنك تتكون من :

1- البيئة الداخلية للبنك Internal Environment :

وتشتمل على عدة متغيرات يمكن التحكم فيها بواسطة إدارة البنك عادة وهى الأهداف، والتنظيم، والموارد، والأنظمة، والإجراءات والموقع أو المواقع والمركز المالى والمناخ العام الداخلى.

2- البيئة الخارجية للبنك : External Environment :

ويمكن النظر إليها من مستويين :

أ- البيئة الخارجية الخاصة بالبنك Micro- External Environment :

وهى البيئة القريبة منه وتتمثل فى المتغيرات ذات العلاقة المستمرة والمباشرة مع البنك، فالسوق (العملاء) والبنوك الوسيطة والموردون لإحتياجات البنك وخدماته والبنوك الأخرى التى يتعامل معها يعتبرون أطرافاً يتعامل معها البنك ولا تدخل هذه الأطراف ضمن عناصر النظام الداخلى للبنك حيث لا يمكن التحكم فيها مثل إمكانية تحكم البنك فى عوامله الداخلية.

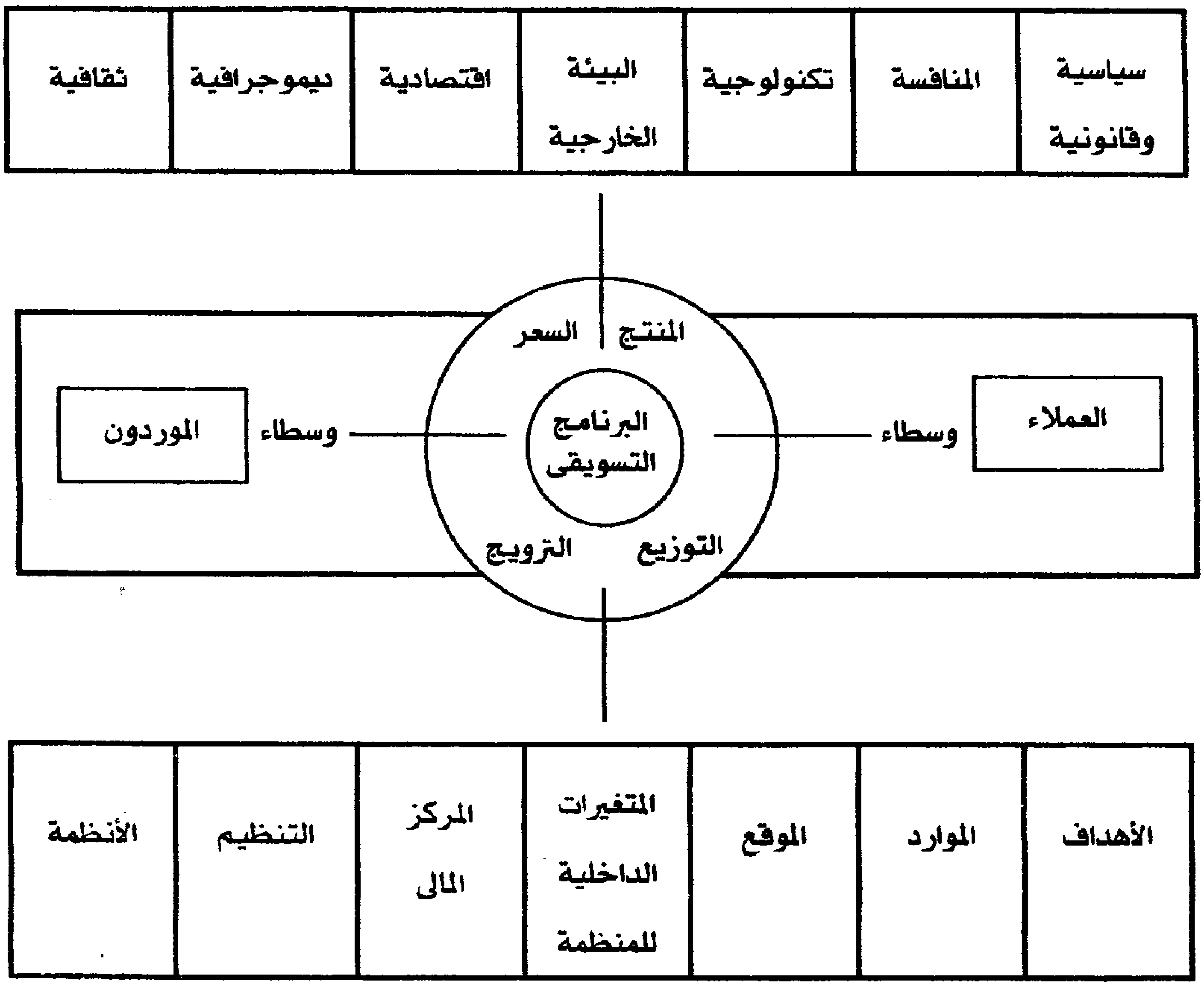
ب- البيئة الخارجية العامة للبنك Macro- External Environment :

والتى تعيشها كل البنوك والمؤسسات المالية فى نفس الدولة وتتأثر بها وتتمثل عواملها أو متغيراتها فى الظروف أو المتغيرات الاقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية والقانونية والتكنولوجية والديموجرافية والمنافسة وبالطبع يتأثر أى بنك أو مؤسسة مالية بعناصر هذه البيئة ولا يمكن أن ينفصل عنها أو يستمر بمنأى عن تأثيرها.

ويوضح الشكل أيضاً عناصر البيئة التسويقية للبنك وعلاقتها بالبرنامج التسويقى الخاص بها.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الآراء التى تعتبر عناصر البيئة الخارجية الخاصة بالبنك القوى المباشرة Direct Forces وعناصر الخارجية العامة للبيئة بالقوى غير المباشرة Indirect Forces.

عناصر البيئة التسويقية للبنك وعلاقتها بالبرنامج التسويقى



عناصر البيئة التسويقية للبنك وعلاقتها بالبرنامج التسويقى ونقدم فيما يلى فكرة موجودة عم عناصر البيئة التسويقية مستخدمين أمثلة عملية لتقريب المفاهيم وتجب العناية بدراسة البيئة التسويقية حيث يعتبر ذلك أمراً هاماً لأن أى بنك (أو مؤسسة مالية) يتعامل ويتفاعل مع البيئة التسويقية هى تحديد الفرص التسويقية، ولا يمكن أن يتم ذلك بدون وصف وتحليل البيئة التسويقية والتى تكون مصدر للفرص والمخاطر أو التهديدات فى نفس الوقت.

3- مكونات البيئة الداخلية للبنك (المتغيرات الداخلية) :

يتأثر النشاط التسويقى ومن ثم عناصر المزيج التسويقى بشكل مباشر بعناصر البيئة الداخلية والتى يمكن التحكم فيها وتتكون المتغيرات الداخلية لأى بنك مما يلى :

- الأهداف.
- الأنشطة والأعمال الرئيسية.
- تركيبة القوى العاملة فى التخصصات المختلفة.
- الأنظمة والإجراءات الموضوعة.
- المعدات والآلات المختلفة والمستوى التكنولوجى الخاص بها.
- فروع البنك وإمكانيتها ومدى وجود الربط والتنسيق والاتصال بينها.
- النتائج الماضية للبنك والسمعة.
- السياسات الداخلية.
- الخطط الموضوعة والبرامج التفصيلية.
- التنظيم الإدارى القائم.
- العلاقات الداخلية السائدة والمناخ العام.
- إتجاهات العاملين وروحهم المعنوية.
- نمط الإدارة وكفاءتها.

ويمكن تصنيف المتغيرات الداخلية من زاوية أخرى وهى الأنشطة المالية والتسويقية والتنظيمية والإنتاجية أو العمليات، وبالطبع تشتمل كل منها على المتغيرات السابقة.

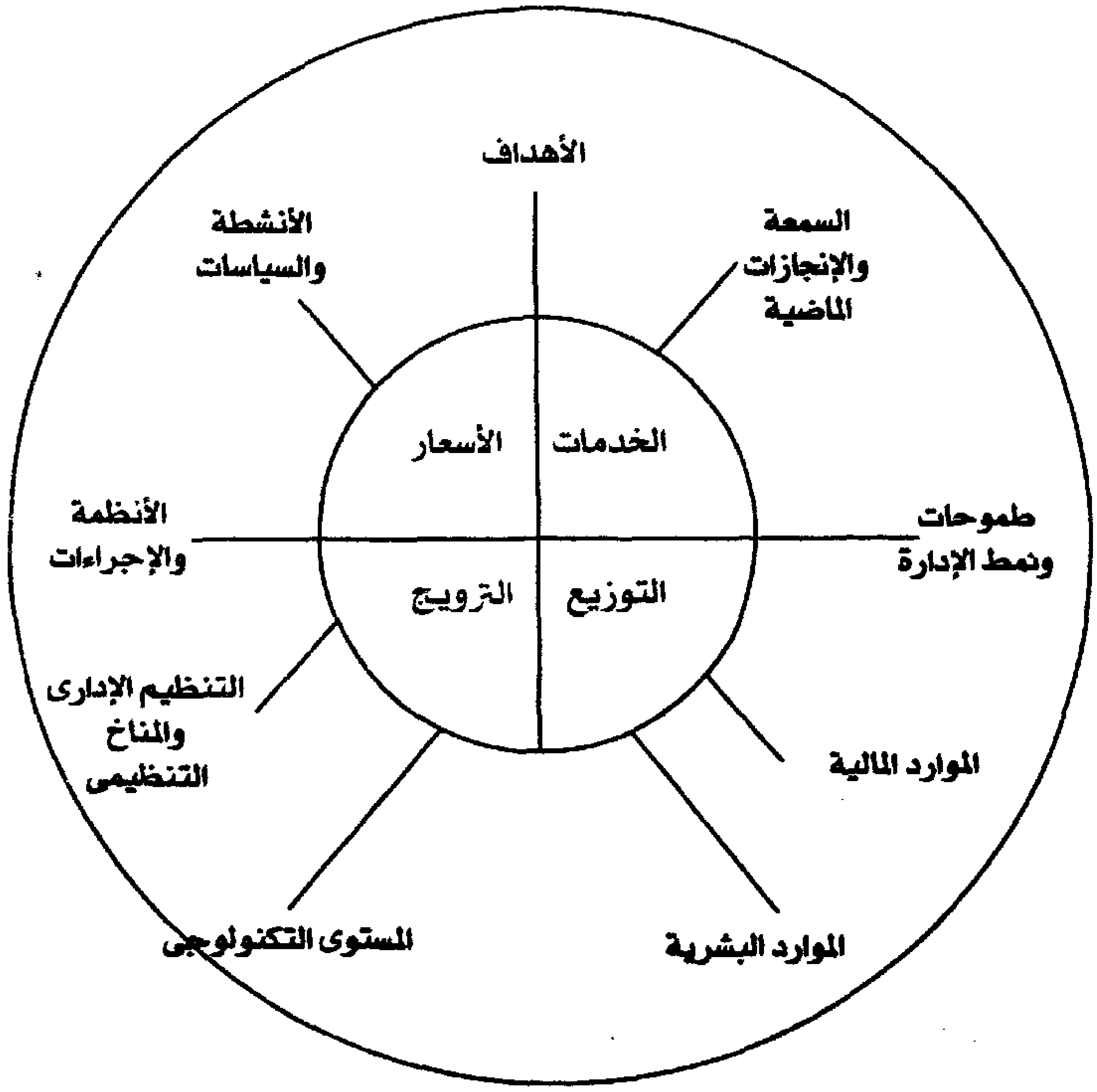
وتمثل المتغيرات السابقة المدخلات التى يستخدمها البنك فى القيام بأعماله وتحقيق أهدافه.

ومن ناحية أخرى تمثل المتغيرات السابقة المجالات التى تكمن فيها نواحى الضعف أو القوة فى البنك فعلى سبيل المثال كفاءة الإدارة تعتبر نقطة قوة، والعلاقات الطيبة الداخلية أو مناخ العمل تعتبر نقطة قوة وهكذا.

وعلى العكس من ذلك هناك نقاط الضعف، ومنها على سبيل المثال تعقد الإجراءات الداخلية مما يؤثر على سرعة تقديم الخدمة ويؤثر على الإنتاجية وعدم الإستعانة بالأجهزة الحديثة وتكنولوجيا الإتصالات والتوزيع للخدمات المصرفية للعملاء قد يؤدى إلى البطء فى الأداء ومن ثم إنخفاض الإنتاجية.

ويساعد على تحليل الجوانب التفصيلية للبيئة الداخلية وتحديد نواحى القوة ونواحى الضعف الفحص أو المراجعة الإدارية لكافة المتغيرات الداخلية وتتم هذه المراجعة بشكل منظم وبطريقة موضوعية بحيث تعمل على تشريح جميع الجوانب لإكتشاف وتحديد جوانب الخلل وجوانب القوة ويساعد ذلك على تحقيق ما يلى :

البيئة التسويقية الداخلية للبنك



1- تحديد المميزات التى يتمتع بها البنك ويمكنه استغلالها وبالذات المميزات التى يتفوق بها على المنافسين وتعتبر هذه المميزات فرصاً تسويقية يجب استغلالها (مثال على ذلك إمكانية البنك تحقيق تغطية جيدة للسوق باستغلال الكفاءة العالية للمندوبين وفرق الترويج من خلال وانتشار الفروع التابعة له).

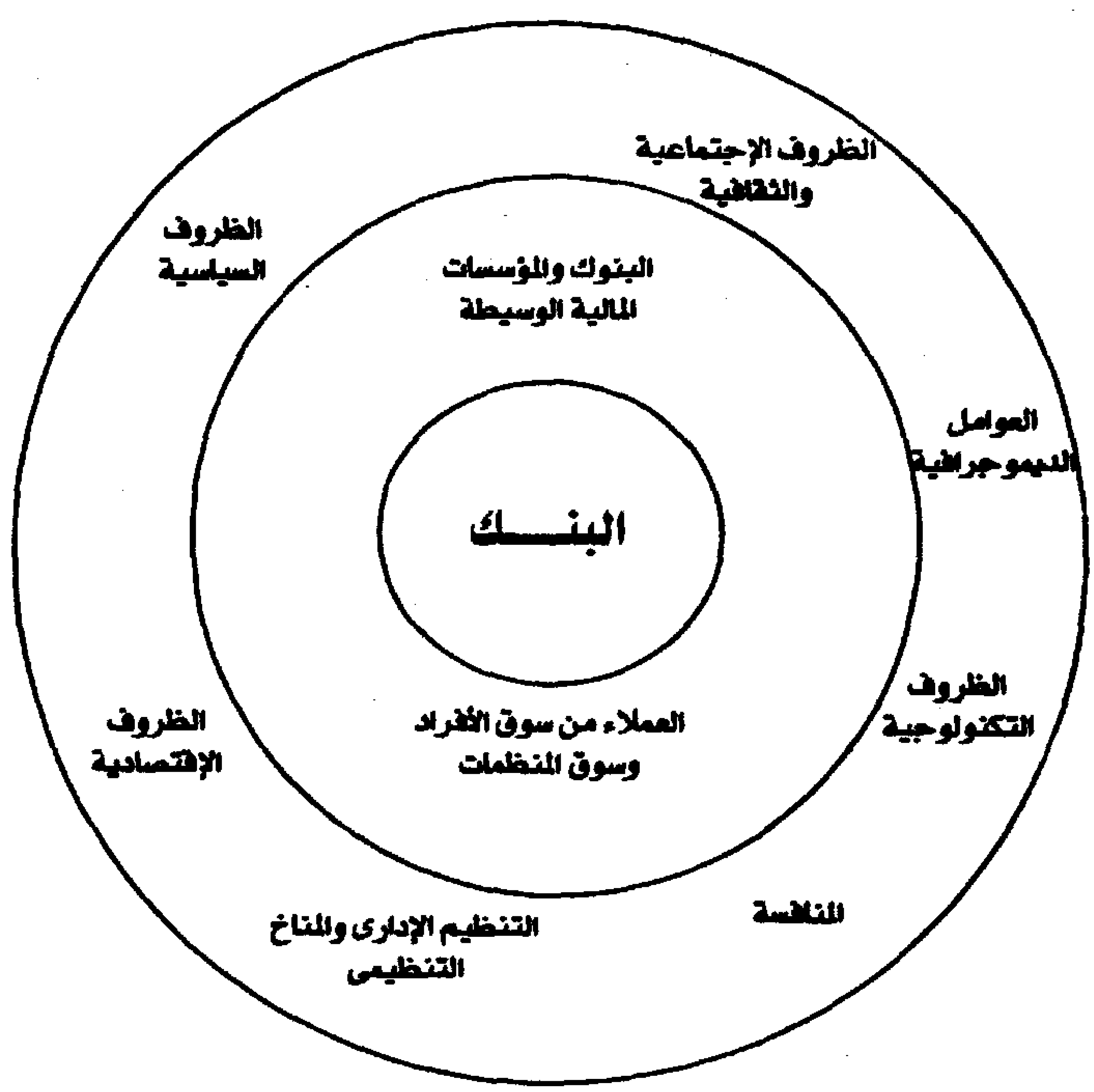
2- تحديد الصعوبات والعيوب أو نقاط الضعف والتى يجب التخطيط لمعالجتها لتأثيرها على أداء البنك وقدرته على تحقيق الأهداف الموضوعة (مثال على ذلك عدم وجود أهداف دقيقة بما يؤدى إلى تخبط الأداء، الأمر الذى يحتاج معه إلى إعادة النظر فى الأهداف الموضوعة ووضع أهداف دقيقة).

ثالثاً : البيئة الخارجية للبنك (المتغيرات الخارجية) :

هناك مجموعة من المتغيرات الخارجية التى يعمل فى ظلها البنك ولا يمكن أن يفصل أو يعزل نفسه عنها كما لا يستطيع أن يبعد تأثيرها، بل يتعامل معها حيث تؤثر عليه ويتأثر بها.

1-البيئة الإجتماعية والثقافية Cultural and Social Environment :

وتؤثر هذه العوامل على كيفية معيشة الأفراد وسلوكهم العام فى الحياة ولهذه العوامل تأثير مباشر على السلوك الشرائى للمستهلك أو العميل حيث أنها محصلة العادات والتقاليد والقيم والإتجاهات والتعليم والثقافة والمعتقدات.



والأمثلة على تأثير العوامل الإجتماعية والثقافية على السلوك الشرائى، ومن ثم أهمية دراستها، كثيرة ومتعددة على مستوى العالم فعلى سبيل المثال الاعتماد على بطاقات الائتمان المتنوعة فى التعامل يعتبر منتشراً بدرجة كبيرة فى الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الأوروبية بدرجة أكبر منه فى البلدان النامية والمختلفة والتى تعتمد على النقود فى التبادل لنقص الوعى الثقافى بالتعامل المصرفى.

ومن ناحية أخرى نجد التأثير القوى للجماعة على سلوك الفرد فى بعض المجتمعات وبالذات البدوية حيث يفضل أعضائها التعامل مع البنك الذى تتعامل معه العائلة أو العشيرة وأمثلة أخرى عديدة تتعلق بتخصيص أقسام خاصة للتعامل مع السيدات وبصفة عامة يمكن القول أن الإعتبارات الإجتماعية والثقافية فى مجتمعاتنا العربية تنعكس على إتجاهات الأفراد نحو البنوك وكيفية التعامل معها وكذلك تفضيل بنوك ضد أخرى كما تنعكس على سلوك الأفراد فى التعامل، فعلى سبيل المثال فى مصر كان المزارع يتعامل مع بنك القرية أو البنك الزراعى المتخصص وحالياً نجده يذهب إلى المركز أو المدينة ويتعامل مع بنوك أخرى تجارية نظراً لتغير مفاهيمه وثقافته وهناك من يفضل ذلك ليوفر السرية لعاملاته حيث يعمل عادة فى بنك القرية أقاربه ومعارفه ويفضل التعامل مع آخرين للمحافظة على سرية معاملاته. وفى بلادنا العربية نجد الإختلاف بينها فى العادات والأعراف الإجتماعية وكذلك المؤثرات الثقافية الأمر الذى ينعكس على سلوك الأفراد فهناك إتجاه سلبى نحو البنوك التجارية فى البلاد العربية بالنسبة لبعض فئات المجتمع والتى تفضل التعامل مع البنوك التى تقدم خدماتها وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.

وقد تغيرت النظرة إلى الاقتراض فى المجتمعات العربية، فقد كان البعض يجد حرجاً فى الاقتراض ولا يود أن يعلم عنه أحد أنه مقترض من البنوك مثلاً أما الآن فينظر للإقتراض على أنه عملية تمويل لمواجهة متطلبات الحياة وحتى مع توفر السيولة لدى المقترض فإنه لا يجد حرجاً من الاقتراض.

2-البيئة الاقتصادية Economic Environment :

للبيئة الاقتصادية تأثير مباشر وقوى على الأنشطة التسويقية المصرفية فظروف الرخاء والانتعاش الاقتصادى تختلف تماماً عن ظروف الركود، حيث تنشط الجهود التسويقية فى الحالة الأولى بدرجة قوية نظراً لزيادة وضخامة حركة الطلب فى السوق.

وهناك مجموعة من العوامل الاقتصادية التى تساهم فى تكوين البيئة الاقتصادية بشكل عام وأهمها الدخل القومى ومتوسط نصيب الفرد من الدخل القومى ونسبة التضخم وإتجاه تغيرها بالزيادة أو النقص وقيمة النقود ونسبة البطالة ومدى توافر الموارد ودرجة العجز أو النقص فى بعضها ولكل ذلك إنعكاس على مستوى وتكاليف المعيشة ومن ثم السلوك الشرائى وعندما ترتفع الأسعار وبالذات لمنتجات يكون الطلب عليها مرناً ينخفض الطلب وتعانى المنشآت المنتجة لهذه السلع أو الخدمات وغالباً ما يتأثر الطلب على سلع وخدمات أخرى بحالة المنتجات التى إرتفعت أسعارها وقل الطلب عليها مثلاً أسعار الوقود.

وبطبيعة الأحوال تؤثر الحالة الخاصة بالصناعات المختلفة على الصناعة المصرفية فعندما تنتعش الصناعات ويزداد الطلب على منتجاتها تزداد الإستثمارات وعمليات التمويل التى تقوم بها البنوك.

ولا تبقى البيئة الإقتصادية ساكنة بل إنها تتحرك وبسرعة للأفضل أو للأسوأ ولذلك يجب على البنوك معايشة هذه البيئة وتغيير إستراتيجياتها التسويقية وفقاً لمتطلباتها فلا يمكن أن ينفصل أى بنك عن متغيرات البيئة الاقتصادية، فجميع الصناعات ومنها الصناعة المصرفية تعتبر متنافسة على دخل الفرد والمؤسسات فزيادة الأسعار على بعض المنتجات وزيادة الطلب على منتجات أخرى يؤدى إلى تقليل الفائض القابل للإدخار أو الإستثمار لدى الفرد وزيادة التكاليف لأى مؤسسة يضعف من الفائض القابل للإستثمار فى البنوك ومن ثم ينخفض الطلب على الأوعية الإستثمارية وفى نفس الوقت فإن أعباء الحياة وإنخفاض الدخل للأفراد قد ينشط الطلب على الائتمان كما أن حالة الإنتعاش الاقتصادى ينشط طلب المؤسسات على الإئتمان وهكذا.

وعندما ترتفع الأسعار وتزداد معدلات التضخم وترتفع تكلفة الأموال فإن البنك ذات المركز المالى القوى والذى تتوفر لديه قدرة جذب الأموال تنخفض تكلفة الأموال بالنسبة له عن البنك الذى يعانى من ضيق مصادر الأموال ومن ثم ترتفع تكلفة الأموال التى يستخدمها فى الاستثمار.

3- البيئة التكنولوجية: Technological Environment :

تشهد الاقتصاديات الحديثة اليوم تطوراً تكنولوجياً أو فنياً بالنسبة للمهارات البشرية أو بالنسبة للمعدات الآلية لم تشهدها ولا تشهدها الاقتصاديات البسيطة التقليدية ذات الإنتاج الصغير وتساهم أنشطة البحوث والتطوير فى التقدم التكنولوجى بدرجة أساسية وبالذات عندما تساعد الحالة الاقتصادية على الإنفاق على هذه الأنشطة والأجهزة القائمة بها.

وتفرض البيئة التكنولوجية نفسها على النشاط التسويقى فالمنشأة التى تطبق التكنولوجيا الحديثة مثلاً يتأثر سلوكها الشرائى بذلك فمن غير المتصور قبولها مستويات متخلفة تكنولوجيا للمشتريات الخاصة بها سواء للسلع أو الخدمات.

وبالنسبة للفرد الذى يستخدم الأجهزة الحديثة فى منزله وفى حياته نجده يتأثر فى سلوكه الشرائى بذلك، ويصعب عليه الإقدام على شراء سلعة أو خدمة ذات مستوى فنى أو تكنولوجى أقل مما تعود عليه ولعل الحاسب الآلى بأنواعه المختلفة والأجهزة الإلكترونية المماثلة ودرجة إنتشارها كمثال على ذلك وهناك أيضاً الانتشار فى استخدام تليفون السيارة المتجول أو المحمول لإشباع حاجات سرعة الاتصال والتفاخر أيضاً.

وفى مجال الخدمات فقد أثر التطور التكنولوجى بدرجة كبيرة وبالذات على توزيع الخدمات المصرفية حيث تعمل العديد من البنوك على توصيل خدماتها لعملائها وبالذات الهامين من خلال شبكة الحاسب الآلى التى تربطها بهم بل أن التطوير إمتد إلى العملاء من الأفراد أيضاً وهناك الأجهزة الحديثة الإلكترونية التى تجعل الفرد يقوم بكافة العمليات المصرفية التى يحتاجها من حسابه الجارى بالبنك من خلال آلات الصرف الآلى والتليفون أو الحاسب الآلى ويستخدم البطاقة المميزة للعميل بدلاً من توقيعه ألا يعتبر ذلك إمتداد لخدمات البيع بالتليفون التى طبقتها كثير من متاجر التجزئة لعملائها بالنسبة للسلع الملموسة، وكل هذا بسب التطور التكنولوجى

وتستخدم اليوم الوسائل الإلكترونية المتقدمة فى توزيع الخدمات المصرفية مثلاً من خلال الإنترنت وخدمة نقاط البيع Point of Sales Services هذا بالإضافة للإستخدامات المتعددة للتليفون المحمول وبالطبع لا يمكن للبنك الذى لا يستطيع مواكبة هذا التقدم فيما يقدمه من خدمات الاستمرار فى السوق بالمقارنة بالفرص المتاحة أمام البنوك الأخرى التى تواكب التكنولوجيا وفى حقيقة الأمر فإن ثورة التطوير فى الحاسب الآلى تعتبر صاحبة الفضل فى غالبية ما نشهده اليوم من تطور تكنولوجى وإن كانت لها آثارها السلبية أيضاً بطبيعة الأحوال.

وبصفة عامة تعتبر البيئة والمتغيرات التكنولوجية من أخطر وأهم التغيرات التى أثرت على العمل المصرفى والإستراتيجيات والأنشطة التسويقية للبنوك كما توصلت العديد من الدراسات فى هذا المجال وتوصل أحد الكتاب إلى أن السلوك الشرائى للمستهلك للخدمات المصرفية قد تأثر بدرجة كبيرة بالمتغيرات والتطور التكنولوجى بحيث أصبح هاماً للبنوك دراسة هذا التأثير على سلوك العملاء وتوقع السلوك لتخطيط الأنشطة والإستراتيجيات التسويقية المناسبة للمحافظة على العملاء وتحقيق الربحية.

4- البيئة التنافسية: The Competitive Environment:

بالرغم من أنه يصعب على البنك التحكم فى عوامل المنافسة وتصرفات المنافسين إلا انه يجب أن يلم بظروف المنافسة موقفه بالنسبة لها وكيفية التصرف والتحرك فى هذه الظروف.

ويمكن تمييز عدة أنواع أو حالات للسوق من أهمها حالة المنافسة الحرة Competition Pure وحالة إحتكار القلة Oligoboly وحالة المنافسة الإحتكارية Monoolistic Competition، بينما تعتبر حالة الإحتكار Monpoly أقصى درجات المنافسة الإحتكارية ويتطلب الأمر تفهم هذه الحالات والتى تفيد بعضها من حرية التصرف.

الأوضاع التنافسية المختلفة فى السوق

عوامل المقارنة	المنافسة الحرة	إحتكار القلة	المنافسة الإحتكارية	الإحتكار
درجة التجانس فى المنتجات	متجانسة	متجانسة	غير متجانسة نسبياً	غير متجانسة
عدد المنافسين	كثير	قليل	قليل إلى كثير	لا يوجد
حجم المنافسين بالنسبة لحجم السوق	صغير	كبير	كبير إلى صغير	لا يوجد
مرونة الطلب فى السوق	مرن تماما	مرن وغير مرن	مرن أو غير مرن	مرن أو غير مرن
مرونة الطلب الصناعى	مرن أو غير مرن	مرن	مرن أو غير مرن	مرن أو غير مرن
درجة التحكم فى الأسعار	لا	البعض مع الحرص	البعض	تحكم تام

وبالتطبيق على السوق المصرفى يمكن القول أن الوضع الغالب هو المنافسة الحرة حيث زاد عدد البنوك وعدد فروعها ومع تنوع هذه البنوك من بنوك تجارية ومتخصصة زراعية وصناعية وعقارية وبنوك تقدم خدماتها وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وقد تداخلت أعمال هذه البنوك فجميعها يعمل على جذب الأموال والتى تمثل المصادر من خلال أنواع مختلفة من الأوعية الإستثمارية والإدخارية وجميعها أيضاً يعمل على تشغيل أو توظيف الأموال من خلال تقديم خدمات تمويلية مختلفة أو الإئتمان بمختلف أنواعه وكذلك الإستثمار، وبطبيعة الأحوال تختلف درجة المنافسة بين بلد لآخر.

ومن الناحية العملية وفى رأى الكاتب فإن حالة المنافسة فى السوق لا تقاس بعدد البنوك بقدر ما تقاس بتوزيع الحصص البيعية فى السوق فعلى سبيل المثال يوجد فى مصر مثلاً أربع بنوك وطنية وأكثر من مائة بنك تجارى وإستثمارى وأجنبى آخر وتظهر الصورة وكأنها منافسة حرة إلا أنه إذا نظرنا لسوق الودائع نجد أن البنوك الوطنية الأربعة تستحوذ على نسبة حوالى 80٪ منها الأمر الذى يجعل الوضع يقترب

من المنافسة الإحتكارية أو إحتكار القلة وبالذات إذا علمنا أن أحد هذه البنوك الأربع يستحوذ على حصة تعادل حصة البنوك الثلاثة الأخرى فى سوق الودائع وفى دولة كالكويت مثلاً هناك 6 بنوك تجارية منها بنك الكويت الوطنى الذى يسيطر على جزء كبير من سوق الودائع والإئتمان وبنوك أخرى متخصصة وإسلامية وبالرغم من أن تعداد دولة الكويت يقارب ذلك الخاص بدولة الإمارات العربية المتحدة تقريباً إلا أنه يوجد فى الأخيرة عشرات البنوك إلا أن الحصة الكبرى يسيطر عليها عدة بنوك وطنية أيضاً مثل بنك أبو ظبى الوطنى وبنك دبى الوطنى وفى المملكة العربية السعودية نجد أن درجة المنافسة بين البنوك التجارية أكثر وضوحاً لتوزيع الحصص على عدد كبير من البنوك نسبياً ومع ذلك يمكن تمييز عدة بنوك كبرى مثل البنك السعودى الأمريكى والبنك الأهلى وبنك الرياض والبنك العربى.

5- البيئة السياسية Political Environment :

أصبحت إتجاهات وردود أفعال الناس والحكومة هامة لأى مؤسسة مالية حيث أنها تؤثر على البيئة السياسية، وتكون البيئة السياسية من متغيرات متعددة أهمها :

- الحركة الإجتماعية للمستهلكين Consunerism وبالرغم من إرتباطها بالظروف أو البيئة الإجتماعية والثقافية إى أن دعم الحكومات لهذه الحركة التى بدأت فى الخمسينات جعلها تؤثر على الحياة السياسية وإستمرار الحكومات وتهتم هذه الحركة بحقوق المستهلك وحمايته.
- وفى الولايات المتحدة يقصد بحقوق المستهلك كما حددها الرئيس السابق كيندى الحق فى الأمان – والإختيار – وأن يسمع ما يجب سماعه ويعلم ما يجب أن يعلمه ولم تأخذ هذه الحقوق دورها كما كان متوقعاً لعدم الإلتزام كما يجب من جانب بعض المنظمات، وبالطبع فإن عدم الإلتزام فى البلاد النامية يبدو واضحاً.
- نمو الجماعات ذات المصالح أو الإهتمامات الخاصة: Interest Groups Public فمثلاً الجماعات التى تدافع عن البيئة، وجماعات حماية الأرض، وجماعات حماية الحيوان، وجماعات حماية المرأة والجماعات الإسلامية وغير ذلك، وبالطبع فإن ظهور هذه الجماعات يقلل من الحرية المتاحة أمام مدراء التسويق

فى المنظمات المختلفة ويلزمهم بالتأنى ودراسة السوق بدرجة أكبر للتعامل معه، ووضع الإستراتيجيات التسويقية المناسبة بدلاً من مجرد محاربة جماعة معينة أو قبولها وتأييدها فعلى سبيل المثال كيف يتعامل مدراء فروع البنوك التجارية فى مصر وبقية البلاد العربية مع الجماعات المناهضة للتعامل مع هذه البنوك بإعتبار أنها بنوك ربوية؟ بعض البنوك إفتتح فروعاً لتقديم الخدمات وأطلق عليها الفروع الإسلامية ولكن هل يعنى وذاك أن الفروع الأخرى غير إسلامية بالطبع تصرفات ترضى فئة وقد تغضب فئة أخرى والبقاء لمن يرضى الغالبية ولعل المثال الآخر عن مقاطعة بعض البلاد العربية للمنتجات الإسرائيلية والأمريكية وتأثيرها على بعض الشركات ومن ثم البنوك التى تتعامل معها.

- درجة الحماية التى تفرضها الحكومة للبنوك الوطنية، فرصاً تسويقية للبنوك الوطنية، بينما نجد أن تشجيع فتح فروع لبنوك أخرى وعدم تقديم الدعم والمساندة للبنوك الوطنية يزيد من العبء المفروض على الأنشطة التسويقية بهذه البنوك.

6- البيئة القانونية Legal Environment :

بالرغم من أنه يصعب فصل البيئة القانونية عن البيئة السياسية للتكامل بينهما إلا أنه يمكن القول أن تأثير البيئة القانونية هام وملزم لكافة المنظمات ومنها البنوك فى السوق ويصعب أو يستحيل على أى بنك أو مؤسسة مالية مخالفة القواعد والقوانين وتعليمات وقرارات البنوك المركزية حيث أن فى ذلك ضرراً لا محالة.

وهناك العديد من القوانين والقرارات المؤثرة على أنشطة البنوك والمؤسسات المالية منها على سبيل المثال أسعار الصرف وحدود الائتمان وأسعار الفائدة وغير ذلك.

ثانياً : تحليل البيئة الداخلية للبنك :

تمثل هذه العوامل مجموعة من العوامل نابعة من ظروف البنك الداخلية التى تنعكس آثارها على البيئة التسويقية وسوف نعرض لها فيما يلى :

1- **الخلفية التاريخية للبنك (دروس من الماضى) :**

فالتسويق مدرسة تقوم على التشريح الموضوعى والسلوكى أو تحليل المواقف وهذا يحكمه خلفيات تاريخية طويلة للبنك وتجاربه فى التعامل مع قطاعات معينة أو فروع النشاط أو حتى مع عملاء بذاتهم كل ذلك يستند إلى إطار من الحكم والتقدير الذاتى للأمور من رجل التسويق فالخلفية التاريخية ودروس الماضى يمكن أن تمثل ركيزة أساسية من ركائز التسويق فى البنك وخاصة حين تنصهر هذه الخبرات فى بوتقة الظروف والمتغيرات الحالية لتتفاعل وتسهم فى النهاية فى تعظيم إمكانيات العمل والتطوير بل وتوخى الحذر نم ناحية أخرى ولاشك أن بنكاً له تاريخه الطويل أيضاً من النجاح سوف يساعد حتماً مسئولى التسويق لديه على تبنى أفكار جديدة بقوة.

2- **ميول الإدارة بين التقدمية والتحفظية :**

يمثل الرئيس التنفيذى ركيزة أساسية فى سيادة وتغلغل المفهوم التسويقى متى كان مقتنعاً بأهميته للبنك أما إذا كانت ميول إدارة البنك متحفظة سواء تحت مخاوف تبنى أساليب جديدة أو تطبيق خدمات أو إدخال منتجات جديدة نتيجة للتكلفة المرتفعة أو لمخاطر المبادرة أو لغير ذلك فنجد التسويق عندئذ يسير بخطوات بطيئة ولكن حين تكون الإدارة تقدميه تنطلق جهود التسويق وتنمية النشاط فى مختلف الاتجاهات.

فميول الإدارة توفر المناخ العام المؤثر على رجل التسويق وقد يكون هذا المناخ إيجابياً أو غير ذلك وقد يكون هذا التأثير دائماً أو متغيراً تبعاً لمسار الظروف وكثيراً ما كان التغيير فى داره بنك أحد العوامل المؤثرة (زيادة أو تقليصاً) على نشاط البنك والتسويق.

3- **الهيكل التنظيمى لإدارة التسويق وعلاقتها بالإدارات الأخرى :**

يعكس وضع التسويق ووظائفه داخل الهيكل التنظيمى نظرة إدارة البنك إليه والأهمية التى تمنحها له وقد أصبح هذا المفهوم يمثل جانباً هاماً من شروط مسبقة للتسويق الجيد التى سيتم ذكرها (لبيان الأهمية المباشرة وغير المباشرة للتسويق فى الهيكل التنظيمى للبنك) :

1/3- تغلغل وظائف التسويق فى الهيكل التنظيمى للبنك.

2/3- ما تلقاه من مساندة وتعزيز لجهودها من الإدارة العليا (وهو يتوقف على عدة عوامل أهمها المستوى الوظيفى للمسئول المشرف على قطاع التسويق).

3/3- علاقة جهاز التسويق بإدارات البنك المختلفة.

4/3- مدى إسهام التسويق فى صنع القرارات البنكية الحاكمة.

5/3- مدى كفاءة مسئولى التسويق (مستوياتهم الوظيفية وخبراتهم).

6/3- مدى تفهم قطاعات البنك المختلفة للتوجه نحو الخدمة أو نحو العميل.

7/3- مدى إستخدام البنك للخبراء الخارجيين.

8/3- تسجيل جهاز التسويق لما يقوم به من إنجازات (نظام التقارير وتسلسلها أو تصعيدها فى السلم الوظيفى).

ويرتبط بما سبق — مدى شعور العاملين بوجه عام بأنه يتعاملون فى سلعة هامة هى النقود ولها جوانبها النفسية لدى العملاء ومدى جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء وسمعة البنك فى هذا الشأن.

4- العمالة بإدارة التسويق :

لنجاح وظيفة التسويق فهى تحتاج لمواصفات خاصة لموظفى التسويق أهمها :

1/4- أن يشارك فى بناء وظيفة البيع بأسلوب منطقى.

2/4- تنشيط عمليات الخلق والابتكار بصفة مستمرة.

3/4- يجيد التعامل بروح الفريق وفى إطار المصلحة العامة للبنك.

4/4- منطقى فى تحليلاته واستنتاجاته (وخاصة بالنسبة لباحثى السوق).

5/4- إجادة فن المحادثة مع الآخرين والقدرة على إقناعهم.

6/4-التسلح بالمعلومات الفنية الصرفية ومعلومات السوق تحسباً لما قد يثار فى اللقاء بالعملاء فضلاً عن أن متابعة متغيرات السوق تساعد فى تطوير إستراتيجيات التسويق تبعا لهذه المتغيرات.

أما مسئولى التسويق فيتعين أن تتوافر فيهم شروط أخرى بحكم موقعهم القيادى وأولها أن يكون صاحب قرار فعال ومحسوب وأن يكون مجدداً فى أفكاره منطقى فى تحليلاته والتفكير فى إطار البنك ككل In Corporate Terms (مصلحة البنك أولاً) والتنسيق بين الوظائف وبين الموارد وبين العاملين وأن يكون مؤهلاً تأهيلاً متميزاً Over Qualified فلا يصلح موظف جديد لهذه المهمة وأن يشكل الإدارة من عناصر ذات مواهب متعددة (أو كما قال رئيس إحدى الشركات الأمريكية أن إدارة التسويق تضم فئتين علماء وفنانين).

كذلك يجب على مسئول التسويق أن يساعد على نشر الفكر التسويقى داخل البنك كله من خلال العلاقات الجيدة بإدارات البنك وقياداته ومن أولى دعائم الفكر التسويقى طمأنة العاملين معه وتعظيم جهودهم بروح الفريق.

ومن واجبات مسئولى التسويق كسب التعاون مع الإدارة وليس مقاومه سياستها أو كسر أهدافها فهم يشاركون فى التخطيط ويمثلون عاملاً مساعداً فى تجميع وحدات البنك فى صف واحد وفق سياسات البنك وليس وفقاً رؤيتهم الخاصة.

5- الظروف المكانية (Workphace) :

لا جدال فى أن هذه الظروف تمثل جانباً هاماً فى توفير الرضا النفسى للعاملين بالبنك ومن بينهم موظفى التسويق.

ومن أساسيات العمل المصرفى للوصول لجودة الخدمة توفير المناخ المناسب للعاملين بالبنك ومن بينهم موظفى التسويق.

ومن أساسيات العمل المصرفى للوصول لجودة الخدمة — توفير المناخ المناسب للعاملين وكذلك للعملاء فى آن واحد وهو مبدأ يسمى الناس أولاً People – First Environment وهى تعنى تارة الموظفين أولاً كمدخل لرضا العملاء كما تعنى تارة أخرى الاهتمام بالعاملين والعملاء (البشر) قبل الأموال.

على أن الظروف المكانية تعنى عادة ما يلى :

1/5- المبنى الملائم مما يستوعب حركة العاملين والعملاء داخله وتوزيع مناسب لأقسام البنك فيه على نحو متسلسل فى أداء الوظيفة وتتابعها ووضع الكاونترات أو الصالات المفتوحة لاستقبال العملاء أمام مكتب الموظف مؤدى الخدمة.

2/5- الإضاءة وتوفيرها بطريقة لا تسبب متاعب للمتواجدين فى المبنى بأى شكل من الأشكال.

3/5- التهوية بما يسمح بتجديد النشاط من وقت لآخر.

4/5- المرافق الجيدة وهو يجب أن تلقى عناية كافية.

5/5- الآلات والمعدات المساعدة وتوافرها بما يسمح بسرعة الحركة وسرعة الخدمة معاً.

6/5- التنسيق : ويرتبط بذلك النظافة وإضفاء بعض المظاهر الجمالية كتوزيع ا للوحات الزيتية والنباتية وإضافة لمسات فنية فى تصميم صالات العملاء وحوائط البنك.

ويضاف إلى هذا المناخ الداخلى – توفير العمالة التى تتميز بالكفاءة وقوة الإنتماء للبنك والمتسمة بالرضا عن أحوالها ويتطلب ذلك حسن الاختيار والتدريب الجيد وعدالة التحفيز وحسن تخطيط المسار الوظيفى بأسلوب علمى.

6- نظم وإجراءات العمل :

لا يكفى عند الحديث عن عوامل نجاح البنك – استقطاب وانتقاء الموظفين الأكفاء وتوافر شروط المبنى والأجهزة المتطورة ولكن يرتبط بذلك أيضاً نظم وإجراءات العمل التى يجب أن تتوافر فيها شروط هامة من بينها :

1/6- تحقيق سهولة ويسر إنسياب العمل فلا يجوز تحرك العميل بين أكثر من طابق لأداء خدمة واحدة مثلاً.

2/6- تجنب إطالة الوقت فى تعبئة نماذج واستيفاء توقيعات عديدة على هذه النماذج دون مقتضى سوى سداً للذرائع والحماية من المسئولية ويكفى أن يذكر هنا أن كثيراً من الخدمات المصرفية أصبحت تنفذ آلياً فى السنوات الأخيرة بعد التقدم التكنولوجى الكبير وتطبيقاته فى البنوك.

3/6-إختزال النماذج وتطويرها ولاشك أن إستخدام الحاسبات المتطورة سوف يساعد على ذلك ويحقق وفورات كثيرة.

4/6- تسلسل وتتابع مراحل العملية المصرفية الواحدة بمعنى إجتماعها فى مكان واحد وتتابع مسارها فى إتجاه واحد.

5/6-سهولة تحريك المستندات بين الموظف ورئيسه حين تقتضى الاعتماد فلا يتخيل أن يجلس الرئيس فى طابق والموظف التابع له فى طابق آخر وفى مثل هذه الأحوال تتم دراسة تعديل مسار العمل أو تفويض السلطات أو غير ذلك من أفكار حسب الظروف.

6/6-تحقيق الحد المناسب من الرقابة وبما لا يعوق سرعة الأداء.

ثالثاً : تحليل البيئة الخارجية للبنك :

تتكون البيئة الخارجية للبنك من خمسة متغيرات :

1- النشاط الاقتصادى الكلى.

2- التشريعات الحاكمة للنشاط المصرفى.

3- القوى الإجتماعية والثقافية.

4- قوى المنافسة.

5- التطور التكنولوجى.

وبرغم أن التأثير الكبير على البيئة الخارجية فى البنوك العالمية كان بفعل العوامل أو المتغيرات التشريعية والتكنولوجية فإن المتغيرات الأخرى لا يمكن التقليل من شأنها فدخول عملة اليورو السوق الأوروبى قلبت الكثير من موازين الخدمات البنكية وأعادت حسابات البنوك وأفرزت العديد من الخدمات البنكية الجديدة وأحالت بعض الخدمات السابقة إلى الاستيداع ونزعة المستهلكين كإحدى القوى الإجتماعية فرضت نفسها فى مجال الائتمان الاستهلاكى وضوابطه وأخيراً لم تزل قوى المنافسة تترك آثارها على سياسات البنوك واستراتيجياتها.

1- النشاط الاقتصادى الكلى (البيئة الاقتصادية) :

تلعب البنوك التجارية دوراً هاماً فى النشاط الاقتصادى كم تتأثر بإتجاهات هذا النشاط ومنذ بداية التسعينات شهدت مصر إتجاهات غير مسبوقة فى تحرير الاقتصاد القومى فى نطاق برامج متتابعة للإصلاح الاقتصادى.

ولعل أى من العاملين فى حق البنوك بوجه عام خلال الثلاثين سنة الأخيرة سوف يلمس ما طرأ من تطورات اقتصادية ومصرفية كبيرة وانتقال البنوك من بيئة سادتها القيود الإدارية والقرارية السيادية إلى بيئة متغيرة أصبحت تحكمها آليات السوق والفن المصرفى الأصيل لتلعب الكفاءة الإقتصادية والإدارة الرشيدة الدور الأكيد والفعال فى هذا العالم المتغير.

والحديث عن البيئة الاقتصادية من وجهة نظر بعض الباحثين تعنى الظروف الاقتصادية العامة والقوة الشرائية والرغبة فى الإنفاق على الخدمات المصرفية.

وهناك تقسيم آخر على أنها تشمل المتغيرات الآتية :

1/1- مستوى النشاط السائد فى دوائر الأعمال :

فالنشاط المصرفى بوجه عام هو نشاط تابع لحركة النشاط الاقتصادى فى دوائر الأعمال المختلفة (أو فى قطاعات النشاط المتعددة) ويمكن بسهولة حساب علاقة الارتباط المذكور بين نشاط بعض هذه القطاعات وبين النشاط المصرفى المتولد عن النشاط الأول متى توافرت الإحصاءات الكاملة والدقيقة أمام المتخصصين من رجال التحليل النقدى والإحصائى فمثلاً يمكن حساب معاملات الارتباط بين حجم النشاط فى تجارة الجملة بفروعها المختلفة وتجارة التجزئة بأصنافها المتعددة وبين النشاط المصرفى وإتجاهات هذه العلاقة فى إطار سلسلة زمنية مختارة.

والبنوك هى أجهزة استشعار عن قرب لتقدير مستوى النشاط الاقتصادى والتجارى واتجاهه صعوداً أو هبوطاً وذلك من خلال إنعكاسات حركة النشاط الاقتصادى ورصد المجاميع الاقتصادية الكلية وآثارها كلها على البنوك والتى تعتبر هى احد أركانها ممثلة فى المجاميع النقدية (عناصر السيولة المحلية) وتأثير نشاط البنوك على تركيبها.

2/1- السياسة النقدية :

تهدف السياسة النقدية إلى ضبط إيقاع كمية النقود فى المجتمع بما يتمشى مع مستوى النشاط الاقتصادى المطلوب تحقيقه (مع الأخذ فى الإعتبار سرعة تداول النقود) وللسياسة النقدية ثلاثة أجنحة هى :

3/1- السياسة الائتمانية :

وتعنى بإدارة حجم الائتمان المحلى جملة وتفصيلا بما يستلزمه من تدخلات مباشرة فى التوجيه الكمى والنوعى للائتمان بكافة صور هذا التوجيه ومن هذه الصور ما شهده الجهاز المصرفى فى حقبة الثمانينات من تحديد لسقوف إئتمانية تارة أو وضع معيار للتوسع الائتمانى فى حدود نسبة من ودائع البنك وحقوق ملكيته هذا فضلاً عن صور أخرى من صور وتطبيقات السياسة الائتمانية مثل إدراج بعض الأنشطة السلبية.

ومجمل القول أن السياسة الائتمانية تؤثر تأثيراً مباشراً وفعالاً على التسويق المصرفى من خلال التأثير على تسويق المنتجات المصرفية وعلى إستراتيجيات التسويق فى البنوك.

4/1- سياسة الصرف الأجنبى :

وتعنى تحديد العلاقة بين الجنيه المصرى ووحدة من العملة الأجنبية ورغم أن هذه العلاقة شهدت تحرراً فى السوق المصرفية الحرة للنقد الأجنبى منذ عدة أعوام ولكن يبقى للإدارة النقدية حق التدخل وتنظيم التعامل فى سوق الصرف الأجنبى أو التدخل بيعاً وشراء للنقد الأجنبى لتنسيق العلاقة بين العملات الأجنبية والجنيه المصرى على نحو متوازن وحقيقى يدر عن العملة المحلية أضرار المضاربات أو التراجع لظروف عارضة أو مؤقتة وما إلى ذلك وهو ما حدث بالفعل عامى 1998 و1999.

وطالما شهد رجال التسويق موجات عارضة من المضاربة على العملة الأجنبية كان آخرها ما حدث فى الثلث الأول من عام 1999 مما كان له أثره على جانب من العمليات المصرفية خاصة ذات الطلب على العملة الأجنبية (كالإعتمادات المستندية) مما دعا البنك المركزى لطلب تغطية الإعتمادات لغرض التجارة بغطاء كامل عند فتح الإعتماد (أى بتمويل ذاتى من العملاء) أو عند إنشاء التزام بالعملة الأجنبية.

5/1- سياسة إدارة الدين العام :

من المعلوم أن الائتمان للقطاع الحكومى كان قد حقق زيادات مضطردة ما بين الستينات إلى الثمانينات وهو ما يعنى تمويلاً تضخمياً وسواء كان فى صورة قروض مباشرة أو أذون خزانة ومنذ يناير 1999 حدث تحول فى هذا المنهج حين تقرر أن يكون تغطية عجز الموارد الحكومية عن نفقاتها (موسمياً كان أم دائماً) من مدخرات حقيقية لدى البنوك والوسطاء الماليين من شركات تأمين وجمعيات وصناديق تأمين بل والأفراد مما أدى إلى تراجع د' رس فى معدل التضخم وفى عجز الموازنة العامة للدولة.

ففى العام المالى 98/97 هبط العجز الكلى للموازنة العامة إلى نحو 1٪ من الناتج المحلى كما هبط معدل التضخم على أساس الرقم القياسى لأسعار المستهلكين إلى 3.6٪ وفقاً والتقرير السنوى للبنك المركزى 98/97.

6/1- الأنشطة المصرفية الأخرى (الأنشطة المنافسة أو البديلة) :

ظلت الودائع هى المصدر الرئيسى والوحيد لأعمال البنوك التجارية وكان الائتمان هو الوجه الأعظم من أوجه إستثمارات هذه الأموال ومع التحرر الاقتصادى بدأت البنوك تستثمر جانباً من أموالها فى أوراق مالية (للإتجار أو للإستثمار) أو فى أذون خزانة وبعد أن كانت البنوك تعتمد كثيراً على هامش الفائدة بين الائتمان والودائع بجانب العمولات المصرفية نمت الأعمال المصرفية الأخرى مثل صناديق الاستثمار وأمناء الاستثمار بل ودخول عمليات جديدة كإصدار سندات لحساب العملاء والمشاركة فى تقييم أسهم شركات قطاع الأعمال العام عند طرحها للبيع (فى إطار برنامج الخصخصة) والقيام بدور نشط فى سوق الأوراق المالية والقيام بوجه عام وإلى حد كبير بدور بنوك الاستثمار وإنعكس ذلك على الإيرادات.

وكلما تنوعت المنتجات والخدمات المصرفية واتسعت الأنشطة المصرفية أفقياً (منتجات جديدة) أو رأسياً (تطوير المنتجات القائمة وأحدث تنويع فى صورها) كلما زاد النشاط التسويقى للبنك فهذا التنوع بجانب تميز الخدمة هو من أهم أسلحة التسويق فى سوق المنافسة.

2- التشريعات الحاكمة (البيئة القانونية أو التشريعية) :

وتشتمل على كافة الجوانب القانونية المؤثرة بطريق مباشر أو غير مباشر على البنوك ومن ذلك قانون البنوك والائتمان والقانون التجارى القرارات الصادرة من البنك المركزى أعمالاً لنصوص قانون البنوك.

1/2- قانون البنوك والائتمان :

وقد أدخلت تعديلات هامة عليه بالقوانين 50 لسنة 84، 37 لسنة 92، 97 لسنة 96 وهى تمثل إتجاهات حديثة فى القانون نعرض لأهمها فيما يلى :

1/1/2- ما نصت عليه (م 21 مكرر) من حق وزير الاقتصاد بعد أخذ رأى مجلس إدارة البنك المركزى فى أن يصرح للبنوك الأجنبية القائمة والتى يقتصر تعاملها على العملات الحرة فى أن تتعامل بالعملة المحلية وكذلك جواز زيادة نسبة ما يملكه غير المصريين فى رؤوس أموال البنوك المشتركة والخاصة على 49٪ من رأس المال المصدر لأى بنك مع حظر تملك أى شخص طبيعى أو إعتبارى ما يزيد على 10٪ من رأس المال المصدر للبنك إلا بعد موافقة مجلس إدارة البنك المركزى.

2/1/2- وجوب إخطار البنك المركزى بقرارات تعيين أعضاء مجالس إدارات البنوك والمديرين المسئولين عن الائتمان والاستثمار والعمليات الخارجية مع حق البنك المركزى فى الاعتراض على أى منهم وكذلك حق البنك المركزى فى تعيين مراقب حسابات ثالث للقيام بمهمة محددة وعلى نفقته وحظر إقراض مراقبى الحسابات وزوجاتهم وأولادهم.

3/1/2- ألقى القانون على مراقبى الحسابات واجبات تضمين التقرير السنوى أية مخالفات للقانون واللوائح والقرارات وإبداء رأيه حول مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية بالبنك ومدى كفاية المخصصات وحق البنك المركزى فى الاعتراض على توزيع أرباح للمساهمين أو غيرهم من أصحاب الأنصبة فى حالة نقص المخصصات.

4/1/2- ترك الحرية لكل بنك فى تحديد معدلات العائد على العمليات المصرفية حسب طبيعة هذه العمليات وكذلك حرية أسعار الخدمات المصرفية التى يتعامل بها كل ذلك بما يتفق مع إطار السياسة النقدية ومقتضيات المنافسة الكاملة.

2/1/5- حق البنك المركزى فى مطالبة أى بنك (حين يتعرض لمشاكل مالية تؤثر على مركزه المالى) بتوفير موارد مالية إضافية ووضع معايير تساعد عهلى تجنب تركز التوظيفات وعلى كفاية حقوق الملكية.

2/1/6- وضع نظام لصندوق التأمين على الودائع بالبنوك العاملة فى مصر والمسجلة لدى البنك المركزى.

2/1/7- وضع حد اقصى لتوظيفات البنك لدى العميل الواحد بما لا يجاوز 30٪ من القاعدة الرأسمالية للبنك مع زيادة الحد الأقصى الذى يجوز للبنك تملكه من أسهم الشركات المساهمة إلى 40٪ من رأسمالها المصدر بشرط ألا تجاوز القيمة الإسمية للأسهم التى يملكها البنك فى هذه الشركات مقدار رأسماله المصدر وإحتياطياته (مع مراعاة قاعدة الـ 30٪).

2/1/8- حق مجلس إدارة البنك المركزى فى توقيع عقوبات على أى بنك يخالف أحكام القانون تتراوح بين توجيه التنبيه أو تخفيض التسهيلات أو المنع من مباشرة بعض العمليات حتى تعيين مراقب يتبع البنك المركزى فى مجلس إدارة البنك المخالف وحتى محل مجلس الإدارة وتعيين مفوض لإدارة البنك.

2/2- القانون التجارى (قانون التجارة) والتشريعات المكملة لحركة التجارة :

2/2/1- قانون التجارة (رقم 17 لسنة 99) ويشمل الأحكام العامة (الأعمال التجارية — التاجر — الدفاتر التجارية — السجل التجارى — المتجر) العقود التجارية والبيوع التجارية، الوكالة التجارية، عمليات البنوك، الأوراق التجارية، أحكام خاصة بالشيك، الإفلاس والصلح الواقى منه.

ومن أهم ما أتى به القانون من أحكام ذات علاقة مباشرة بالبنوك هى الأحكام الجديدة التى تنظم عمليات البنوك والشيكات والأوراق التجارية ..إلخ.

2/2/2- قوانين الشركات العامة والخاصة (قانون شركات قطاع الأعمال العام — قانون شركات الأموال).

2/2/3- القوانين المنظمة للاستثمار والمناطق الحرة والمجتمعات العمرانية الجديدة.

4/2/2- القوانين المنظمة لقواعد وإجراءات الاستيراد والتصدير.

5/2/2- القرارات المنظمة لبعض العمليات المصرفية (لائحة المناقصات والمزايدات - لائحة الرقابة على النقد).

6/2/2- القواعد الموحدة للأعراف المصرفية (الاعتمادات المستندية – التحصيل المستندى – خطابات الضمان، عمليات التغطية فى الإعتمادات ..إلخ، وشروط البيوع الدولية والتبادل التجارى الدولى، وما يصدر نم تفسيرات من غرفة التجارة الدولية بباريس.

7/2/2- المواد المنظمة للرهن التجارى والرهن العقارى (الرسمى) وما يتصل بالرهن التجارى من رهن حيازى أو بنصوص خاصة لصور معينة من الرهن (رهن الطائرة أو رهن السفينة أو المراكب النيلية).

8/2/2- التشريعات المنظمة لمسائل الأحوال الشخصية (الولاية على المال) وعلى الأخص ما يتصل بالتعامل فى أموال القصر (خاصة بالرهن أو التصرف).

2/3- القرارات الصادرة من البنك المركزى :

ومن هذه القرارات ما هو تفصيل لما ورد بقانون البنوك والإئتمان ومنها ما هو تفسير له ومنها ما هو معالجة لإعتبارات الرقابة المصرفية التى تفرضها الأحداث اليومية استناداً للسلطة السيادية للبنك المركزى باعتباره السلطة النقدية التى تدير كتلة النقود فى المجتمع وتراقب السلامة المالية لوحدات الجهاز المصرفى.

ومثال القرارات المفصلة لما أجمله القانون ما نصت عليه المادة 37/ج (معدلة) من حق البنك المركزى فى وضع المؤشرات التى تساعد البنوك على تجنب التركيز فى توظيفها سواء فى الداخل أو فى الخارج وما تلاه من صدور تعليمات من البنك المركزى بوضع حد أقصى لما يجوز للبنك التجارى فى مصر أن يودعه لدى أحد مراسليه فى الخارج (40٪ من حقوق الملكية أو 10٪ من إجمالى التوظيفات لدى المراسلين أيهما أقل (كتاب دورى 325 نوفمبر 1992).

ومثال القرارات المفسرة للقانون ما ورد بخطاب دورى الرقابة على البنوك رقم 280 فى أغسطس 1984 من تفسير لمفهوم العميل الواحد فى مجال تطبيق الحد الأقصى الذى يجوز منحه للعميل الواحد (30٪ من القاعدة الرأسمالية).

وأخيراً هناك من القرارات ما تمليه إعتبارات الرقابة المصرفية ومثال ذلك وضع معايير مراجعة عمليات البنوك وتتضمن هذه المعايير بعض عناصر دراسة التسهيلات الإئتمانية والضمانات وكبار العملاء.

3- البيئة الإجتماعية والثقافية :

تعنى البيئة الاجتماعية والثقافية – إتجاهات وعقائد وأنماط وعادات ونظام معيشة المواطنين ومن أهم هذه العناصر الخصائص الديموجرافية للمجتمع وفى أجزاء السوق المختلفة واتجاه العملاء فى الطلب على الخدمات إضافة إلى القيم الثقافية فى المجتمع وسنعرضها تفصيلاً فيما يلى :

1/3- الخصائص الديموجرافية :

وتعنى توزيع السكان بين فئات السن المختلفة والجنسية واللغة ولاشك أن كل فئة من هذه الفئات لها طلبها الخاص على الخدمات المصرفية المختلفة فالطلب عليها يختلف بين الشباب والشيوخ وبين الرجال والنساء.

فكبار السن لا يميلون إلى ربط ودائع لأجل لسنوات طويلة عادة بل يميلون إلى الودائع قصيرة الأجل وفوائد دورية عكس الشباب الذين قد يفضلون الودائع طويلة الأجل كذلك غير المتزوجين وهم أكثر قدرة على الإدخار فيزيد طلبهم على خدمات الإدخار أكثر من المتزوجين والشباب يميل إلى الخدمات المتطورة مقارنة بكبار السن الأكثر ميلاً إلى الخدمات التقليدية والمنتجات النمطية.

2/3- تنوع السكان :

كلما قل تنوع السكان كلما ساعد ذلك على تيسير التوجه الإعلانى والجعائى للخدمات وتقل الحاجة إلى تنوع الخدمات نسبياً ومع تنوع السكان (وهو الحالة الغالبة) يتعين البحث عن تشكيله أكبر من الخدمات تفى بإحتياجات العملاء الحاليين والمتوقعين.

3/3- الجوانب الثقافية :

فمع زيادة جوانب المجتمع الثقافية وتباينها (من حيث الاهتمام بالصحة والزواج والأسرة والبيئة العامة) فيواكب ذلك تأثيرات ملموسة على حاجة العملاء التى تشير عندئذ لمزيد من الرشد فى طلب الخدمات المصرفية المتطورة وهو ما رصده خبراء التسويق ليس فقط على مستوى المجتمع ككل ولكن على مستوى المنطقة التى يخدمها فرع أو أكثر.

هذا ولا تقتصر مثل هذه الدراسات على الأفراد وحدهم بل تمتد إلى الأشخاص الإعتبارية كالشركات والهيئات والجمعيات.

4/3- الجوانب المهنية :

أن توزيع السكان حسب المهن (أطباء، مهندسين، محاسبين) يعطى فكرة عن إمكان استخدام تجزئة السوق بشكل أفضل ذلك أن عادات هذه المهن قد تختلف فيما بينهما بما يؤثر على الطلب على الخدمات المصرفية فى النهاية وهو ما تكشفه بحوث السوق للتعرف على خصائص وسلوك كل منها.

5/3- التجمعات البشرية :

وتفيد إحصاءات هذه التجمعات وتركيبها (كليات، مدارس، مصانع، نوادى، مستشفيات) فى رسم سياسة إفتتاح وحدات بنكية داخل هذه التجمعات وأحياناً فى استحداث أساليب تقديم خدمات بنكية مصممة خصيصاً لمثل هذه التجمعات.

4- قوى المنافسة :

تعتبر المنافسة أحد التحديات التى تواجه البنوك فى السنوات الراهنة والقادمة معاً وهذه التحديات هى التكنولوجيا والمنافسة والتسويق.

وليس هناك من البنوك من لا يتعرض لمنافسه حتى البنوك كبيرة الحجم تنافس مع بعضها البعض فى الحصول على حصة أكبر من السوق لكل خدمة تنتجها بل وتتنافس أيضاً مع البنوك الصغيرة فى بعض المجالات وكما ينصرف مفهوم المنافسة إلى الخدمات المثيلة فهو ينصرف أيضاً للخدمات البديلة.

ومثال الخدمات المثيلة صور الحوالات والخدمات البديلة كشهادات الإدخار والودائع لأجل وإن إختلفنا فى بعض خصائصها فهما متنافستان.

والبنوك ذات رؤوس الأموال الضخمة تحتكر المشروعات العملاقة فى العالم ونكون هنا بصدد احتكار البائعين Oligopoly حيث تستأثر بالعمليات الضخمة لهذه المشروعات والتى لا تقدر البنوك الصغيرة على تمويلها إلا أن البنوك على إختلاف أحجامها تتنافس فى مجالات الخدمات المصرفية المتنوعة (كالإعتمادات المستندية وخطابات الضمان وقبول الودائع والائتمان والتجزئة المصرفية).

ومن أهم أدوات المنافسة استخدام الأسعار (أسعار الفائدة والعمولات) إلا أن هذه الأدوات ذات آثار خطيرة قد ترتد للبنك ذاته إذا ما غالى فى استخدامها ولذلك تفضل البنوك استخدام أدوات المنافسة غير السعرية ومثال ذلك إنتشار الفروع والترويج والإعلان وخدمات نظم المدفوعات الإلكترونية والمتطورة).

وقد تضطرد المنافسة بين البنوك إلى حد النزول بسعر الفائدة على القروض إلى ما دون تكلفة الأموال فى البنك لمجرد الاستئثار بحصة فى السوق أو بعملية بذاتها مما دعا البنك المركزى إلى إصدار تعليماته للبنوك تنظيماً للمنافسة المشروعة بعدم الهبوط بأسعار الفائدة المدينة أقل من تكلفة الأموال لدى البنك ذاته.

كذلك فالأصل فى أسعار الفائدة الدائنة أن تقل عن سعر الخصم (يتوسط سعر الخصم بين أسعار الفائدة المدينة والدائنة) أما أن يزيد سعر الفائدة الدائنة فوق سعر الخصم فإنه يكشف عن ظواهر غير عادية لدى البنك ذاته وفى السوق المصرفى عادة.

وبالمثل قد يلجأ بعض البنوك إلى خفض ضمنى فى الأسعار بإتباع نظام السعر الشامل كان يفرض سعر فائدة مدينة معين على مديونية أحد العملاء دون أن يحصل منه على أية عمولات عن الإعتمادات المستندية غيرها وهو أسلوب منتقد مصرفياً.

ويتعين على المسوق المصرفى تحليل المنافسة المصرفية من خلال دراسة ميزانيات البنوك المنافسة وتحليل ربحيتها وتكاليفها ونظم العمل (أن كانت متاحة) ومتابعة حصتها فى السوق بوجه عام التعرف على عوامل القوة والضعف فى كل نشاط جزئى من أنشطة العمل المصرفى لكل منافس من البنوك الأخرى.

وعموماً ينصرف تحليل نشاط المنافسين فى السوق المصرفى إلى ما يلى :

1/4- الشروط التى تميز البنك فى قبول الودائع لأجل بالجنيه المصرى بوجه عام (أسعار الفائدة، الخدمة، السرعة).

2/4- الشروط التى تميز البنك فى قبول الودائع بالعملات الأجنبية فقد يتفوق بنك على من سواه تجميع الودائع بالجنيه الاسترلينى خلال فترة أقصر من غيره مما يساعده على منح فائدة أعلى وقد يتفوق بنك آخر من حيث قبول وديعة بالريال السعودى مثلاً أو غيره من العملات بينما غيره لا يقبلها من حيث المبدأ (إلى غير ذلك من الإعتبارات).

3/4- شروط فتح الإعتمادات المستندية ونسبة الغطاء النقدى المحصل.

4/4- شروط إصدار خطابات الضمان ونسبة الغطاء المحصل.

5/4- شروط وضمانات منح الائتمان وآجاله.

وبجانب الخدمات المصرفية الأخرى والشروط والضمانات للقروض تأتى أهمية السرعة وجودة الخدمة وغيرها من عوامل الجودة.

على أن المنافسة قد لا تأتى فقط من المنافسين الحاليين بل من منافسين جدد على النحو سالف الذكر خلال فترة السماح لفروع البنوك الأجنبية بالعمل فى مصر وكذلك السماح بتعاملها بالجنيه المصرى إلى جانب العملات الأجنبية فى الثمانينات (1985 وما بعدها) وكلما زادت القوة التفاوضية لعملاء البنوك كلما إزدادات حدة المنافسة وهو ما يطلق عليه التحول فى السوق المصرفى إلى سوق مشترين حيث يلعب العميل الدور الأكبر فى انتقاء بنك التعامل وخاصة بالنسبة لكبار العملاء (بما فيهم المشروعات الكبيرة والمتوسطة) التى قد تتعدد معاملاتها بين عدة بنوك وأحياناً يحتفظ بعض العملاء ببنوك أصلية للتعامل (ثابتة) وأخرى متغيرة من وقت لآخر (دائرة).

ومن جهة ثانية فإن قوى المنافسة تشمل السوق المصرفى وتركيبه أو عدد المؤسسات العاملة فيه وماهية المنافسة التى تحكم العمل اليومى فى السوق ومدى تفرد بعضها بميزات نسبية خاصة أو بنوعيات مفرزة من الخدمات المصرفية وما إلى ذلك وأخيراً إيقاع التقدم التكنولوجى وترتيب البنوك على منحنى التطور التكنولوجى

لأعلى أو لأسفل وقد تختلف عوامل المنافسة بين البنوك من فترة لأخرى فبينما كانت المنافسة فى الثمانينات تنصرف إلى مدى وفرة العملات الأجنبية ونسبة الغطاء لعملاء الإعتمادات المستندية مثلاً أصبحت عوامل السرعة ومستوى الخدمة لها أولوية فى التسعينات بجانب تنويع الخدمات.

ومن المنطق إلا يندفع أحد البنوك وراء المنافسة إلى محاولة الاستئثار بأحد كبار العملاء وتلبية إحتياجاته الائتمانية الضخمة دون نظر لقاعدة توزيع المخاطر فالقروض المشتركة نشأت لمثل هذه الحالات وتمثل صورة من صور المنافسة من خلال التعاون بين المنافسين.

كذلك فمن غير المرغوب فيه إندفاع أحد البنوك أيضاً إلى محاولة جذب عميل واحد متعدد الأنشطة والاستئثار بأنشطة جميعها دون دراسة واعية للجوانب الائتمانية لهذه الأنشطة على استقلال أو الإغداق على العميل من خلال منحه إعفاءات أو تيسيرات فى الخدمات للحيلولة دون إنتقاله إلى بنك منافس آخر وعلى نحو غير مبرر من حيث التكلفة أو العائد.

5- التطور التكنولوجى :

وينصرف مفهوم هذا المتغير إلى كل من الميكنة ونظام العمل الداخلى والربط الآلى بين البنك وعملائه من خلال الحاسبات الآلية أو تقديم الخدمات المصرفية من خلال الميكنة الحديثة بوجه عام ومثال ذلك آلات الـ ATMs وكذلك نقاط البيع EFTOPS ووحدات الحاسب الشخصى بتطبيقاتها المختلفة .P.C (بين البنك وعملائه أو بين البنوك وبعضها البعض) أو تسوية المعاملات المصرفية من خلال المقاصة الإلكترونية A.C.H أو إستخدام الميكنة فى تبادل المعلومات بين المركز الرئيسى وفروعه أو بين أقسام الفرع بعضها البعض.

ومن تطبيقات ما سبق إدخال نظام التليبنك فى التسعينات فى كثير من البنوك الكبرى وتوفير وحدات .P.C للربط بين البنك وعملائه من أفراد أو شركات وخدمات الإنترنت والبريد الإلكترونى والسويفت إلى غير ذلك من تطورات.

وقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات مورداً استراتيجياً للبنوك فأصبحت الاتصالات الإلكترونية تلعب دوراً هاماً فى تقريب العملاء لصارفهم وتسمى Electronic Banking، وقد إنفق بنك كريدى سويس عام 1995 نحو 900 مليون فرنك سويسرى على تكنولوجيا المعلومات مما أدى إلى تغيرات كثيرة فى وظائف الأقسام الخلفية Back Office ودورها فى تنفيذ العملية البنكية.

بل لقد تحولت بعض العمليات من الأداء الكامل بالفروع إلى التنفيذ مركزياً (كالإعتمادات والحوالات وخطابات الضمان) فلم يعد دور الفرع بشأنها سوى استقبال العميل والتعرف على ما يحتاج إليه ليتم مناولة هذه الإحتياجات من الخدمات لمركز إقليمى يتولى تنفيذها مستندياً (من ذلك نظام عالمى يسمى جى إل ميلينيوم).

ويشير سويس بنك كورب إلى أنه واجه تحديات عام 1997 كانت تتمثل فى طلب الأفراد لخدمات أكثر تعقيداً فإن التطور التكنولوجى قد ساعد على استحداث قنوات توزيع جديدة متزايدة.

وبنك أوستريا يسمح لعملائه باستخدام أكثر من لغة على الإنترنيت عند طلب تحويلات (الإنجليزية أو الألمانية) وكذا حق العميل فى خدمة الرسائل القصيرة SMS Short Message Service – حيث يطلب العميل معلومات عن طريق الخلايا اللاسلكية Via Cellular Phpnes ويسمح البنك لعميله بطلب قروض وربط ودائع وطلب شراء صكوك استثمار كل ذلك من خلال الإنترنيت كما طور البنك برنامج خدماته المعلوماتية من خلال السماح للعميل بالحصول على معلومات وإصدار أوامر دفع مستديمة (والتعديل أو الإلغاء فى بعض الأحيان) سواء عن طريق بنك التعامل أو غيره من البنوك الأخرى المرتبطة بالبرنامج الذى يعرف باسم Multi Bank Stanfard (MBS) Telebanking Software فالتطور التكنولوجى أسهم فى استحداث منتجات وخدمات مصرفية جديدة وتطوير الخدمات التقليدية للعملاء بل لقد ساعد هذه التطور التكنولوجى على الارتقاء فى تدريب العاملين.

وأخيراً فقد ساعد التطور التكنولوجى على استحداث الآلات السمعية والبصرية التى ترصد ردود أفعال العملاء وإشاراتهم وإيماءاتهم سواء فى صالة العملاء أو عند دخول البنك أو أمام إعلاناته أو أثناء المقابلات معهم.

بل أن بعض البنوك الألمانية يعتمد على التكنولوجيا العالمية لتلبية مطالب عملائه ويضع ذلك ضمن استراتيجياته وركائز نشاطه for high benefits on customers expect state – of – Theart و High Tech.

الفصل التاسع

توزيع الخدمات المصرفية من منظور تسويقى

الفصل التاسع

توزيع الخدمات المصرفية

من منظور تسويقى

أولاً : المقصود بتوزيع الخدمات المصرفية :

يعتبر قرار التوزيع من أهم القرارات التسويقية التى قد يتوقف عليها نجاح أو فشل البنك ويعنى توزيع الخدمة المصرفية توصيل الخدمة للعملاء وضمان توفيرها فى المكان المناسب لهم وبالطريقة المناسبة وبالنسبة للسلع الملموسة يحتاج التوزيع على أنشطة النقل والتخزين والمعلومات (توزيع مادى) وكذلك نشاط إختيار منافذ التوزيع التى تتعامل مع العملاء أما بالنسبة للخدمات وبالذات الخدمات المصرفية فلا يوجد نشاط نقل أو تخزين للخدمة وإنما يوجد النشاط الخاص بضمان توافر الخدمة فى المكان المناسب وبالطريقة والأسلوب المناسب للعملاء وبمعنى آخر يتم التركيز على المنافذ والطرق الخاصة بتوصيل الخدمات المصرفية المالية للعملاء.

ومنفذ التوزيع Channel of Distribution عبارة عن قناة أو وسيلة يستخدمها البنك لتوصيل الخدمة إلى العملاء أو المستخدمين لها ومن الناحية العملية يتم التعامل مع فروع البنك والاتصال الشخصى والبرد وآلات الصرف الآلى كما يمكن الحصول على الخدمات من خلال الوسائل الآلية والإلكترونية مثل التليفون والفاكس والحاسب الآلى والإنترنت والآلات الخاصة.

ثانياً : المعايير التى تحكم إختيار منافذ توزيع الخدمات المصرفية :

يمكن تقسيم هذه المعايير إلى نوعين هما :

1- المعايير التى تتعلق بالعمل :

يعتبر الهدف النهائى بالنسبة لمنفذ التوزيع الذى يستخدمه البنك هو أن يتمكن من الوصول إلى العميل بطريقة تتناسب مع رغبات العملاء من ناحية وبين إمكانيات البنك من ناحية أخرى.

عنصر الملائمة :

ويعتبر من أهم العوامل على الإطلاق فى قرار العملاء بالتعامل مع فروع معين فروع البنك وبالنسبة للعملاء الأفراد على سبيل المثال يتم إختيار الفرع القريب من المنزل أو العمل ويعتبر المعايير هنا هو سهولة الوصول إلى البنك أما بالنسبة لكبار العملاء (التجار والشركات) فإن عنصر الملاءمة يعنى تواجد موظفو البنك فى مكاتب وشركات ومصانع هؤلاء العملاء للتعرف على إحتياجاتهم وإمكانية تقديم خدمات إضافية لهم.

2- معايير تتعلق بالبنك :

ينبغى أن يتناسب إختيار منفذ التوزيع للخدمات المصرفية مع إحتياجات وإمكانيات البنك وتعتبر الميزة الرئيسية هى أن البنك يتمكن من الإحتفاظ بعلاقة وطيدة ومستمرة مع العملاء فى السوق ويمكنه بالتالى الرقابة بعناية على المجالات الرئيسية للعمل المصرفى ومنها سياسة خدمة العملاء، ويسمح ذلك للبنك بدرجة كبيرة من المرونة تمكن من تصميم شبكة الفروع التى تستجيب لإحتياجات السوق بكفاءة وفعالية ويعتبر عنصر الإتاحة أهم المعايير التى تتعلق بالبنك.

عنصر الإتاحة :

ويعتبر أحد الإعتبارات الهامة بالنسبة لمعظم العملاء ويعنى أن الخدمات المصرفية للبنك متاحة فى الوقت المناسب الذى يحتاج فيه العملاء إلى هذه الخدمة وينطوى مفهوم الإتاحة على ما يلى :

1- قدرة البنك على تزويد العملاء بالخدمات المصرفية المطلوبة فى اللحظة التى يحتاجها العميل.

2- عنصر الوقت : أى أن ساعات العمل فى البنك ملاءمة للعملاء.

3- الخدمات المصرفية جيدة للعملاء.

ثالثاً : تأثير التكنولوجيا على توزيع الخدمات المصرفية :

يمكن القول أن للتكنولوجيا تأثيراً متزايداً على تسويق الخدمات المصرفية وخاصة نظم توزيع الخدمة وذلك من خلال تغير العلاقات بين البنوك والعملاء ومن

الجدير بالإشارة له أنه بالإشارة له أنه عندما يقوم البنك بتقديم خدمات مصرفية تعتمد على التكنولوجيا فالمقترض أنه يقدم ذلك إستجابة لدراسة حاجات المستهلك.

ومن المجالات التسويقية فى مجال البنوك التى تأثرت بإدخال التكنولوجى ما يلى:

1- المزيج التسويقى :

لقد مكن التطور التكنولوجى البنوك من توسيع نطاق الخدمات المصرفية وتنويعها كما أدى ذلك إلى إتاحة هذه الخدمات من خلال منافذ توزيع جديدة الأمر الذى ساعد كذلك على تخفيض الأسعار (الأتعاب التى تتقاضاها البنوك) نتيجة لاقتصاديات التشغيل المترتبة على تخفيض التكاليف بسبب التطور التكنولوجى.

2- قطاعات السوق :

أدى تطور التكنولوجى فى مجال البنوك إلى توسيع قطاعات السوق المستخدمة كنتيجة لكون هذه الخدمات قد أصبحت متاحة بسهولة أكثر أمام العملاء، كذلك فإنه كان من نتيجة إدخال التكنولوجيا الجديدة فى مجال الأعمال المصرفية إغراء العملاء بشراء خدمات جديدة بما يؤدى إلى خلق طلب جديد على الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك.

3- ترشيد الإنفاق والمعلومات المقدمة للعملاء :

مما لا شك فيه أن الأرباح الإضافية المترتبة على التخفيض فى التكاليف بالإضافة إلى تحويل العمليات المصرفية غير المربحة إلى عمليات مربحة من خلال تقليل الاعتماد على عنصر العمل والإجراءات اليدوية أيضاً فإن الاستخدام الكفء لنظام المعلومات المتعلقة بالعملاء يؤدى إلى تحسين جودة نتائج العمليات التسويقية المصرفية.

4- السلوك الاستهلاكى ومستوى نضج العملاء المصرفى :

لاشك أن التكنولوجيا قد أثرت على السلوك الاستهلاكى للعملاء نتيجة لزيادة معرفتهم وخبراتهم على أثر التعامل مع أجهزة الصرف الآلى وغيرها من نظم توزيع الخدمات المصرفية المتطورة تكنولوجياً، كما أثرت التكنولوجيا على تحسين مستوى أداء هذه الخدمات.

وخلاصة القول : أن التكنولوجيا لها تأثير من ناحيتين :

1- أن التكنولوجيا تؤدى إلى تحسين الخدمة المصرفية وربحية البنك.

2- إن التكنولوجيا تؤدى إلى تسهيل وتحسين أداء الخدمة للعملاء مما يحقق رضاهم.

رابعاً : تخطيط منافذ التوزيع للبنك :

لتخطيط منافذ التوزيع يجب إتباع الخطوات الآتية :

1- تحديد دور منافذ التوزيع فى الإستراتيجية التسويقية :

فعلى سبيل المثال قد يهدف البنك على المحافظة على حصته فى السوق بالنسبة لخدمات معينة لقطاعات معينة من الأفراد وحماية مركزه التنافسى ويتبع وفقاً لذلك الأسلوب المناسب للتوزيع لحماية حصته والدفاع عنها بينما نجد أن بنك آخر ينوى السيطرة على السوق بالنسبة لنفس الخدمات المصرفية وإنتشار خدماته ويتبع وفقاً لذلك أسلوب توزيع هجومى للحصول على مزايا تنافسية فتجده يتوسع فى فروعه ويعمل على تطويره ويتوسع فى إستخدام وسائل التوزيع الأخرى سواء من خلال فرق البيع أو الطرق الإلكترونية.

2- إختيار طرق التوزيع :

وفى هذه الخطوة يتقرر ما إذا كان البنك سيستمر فى التعامل مع المنافذ الحالية فقط أم سيضيف إليها منافذ جديدة كما يجب أن يقرر البنك طريقة التوزيع التى سيتم إتباعها والتى لا تخرج عن :

أ- التوزيع المباشر والتكنولوجيا الحديثة فى التوزيع :

Direct Distribution and New Technology in Distribution :

ويقصد به العلاقة المباشرة بين البنك والعميل أو المستهلك النهائى أى توزيع الخدمات المصرفية من خلال فروع البنك التى يمتلكها أو يديرها من خلال مندوبى البيع التابعين للبنك أو الصر الآلى (ATM) أو البريد Mail أو التجارة أو العمليات البنكية الإلكترونية E- Commerce or E- Banking (Internet) أو غير ذلك من

الوسائل التى تعنى إتصال البنك بالعملاء من الأفراد أو المؤسسات دون وجود طرف ثالث أو منفذ توزيع وسيط بينهما.

ب- طرق التوزيع المباشر :

ومن أهم الطرق المتبعة فى التوزيع المباشر للخدمات المالية والمصرفية ما يلى كما سبقت الإشارة.

- فروع البنك.
- إستخدام مندوبى البيع أو المسئولين المصرفيين المتصلين بالعملاء (وهناك مسميات مختلفة لهم مثل موظف شباك – ضابط اتصال – مندوب – مسئول خدمة عملاء – مسئول خدمات خاصة .. وهكذا، وللتبسيط يستخدم فقط مندوب البيع) الذين يتصلون مباشرة بالمستهلك فى مكانه.
- البريد فى الإتصالات (بعد الإتصال بالمستهلكين بالبريد أو الصحف أو التليفزيون).
- الوسائل الإلكترونية (التليفون – الفاكس – الحاسب الآلى والإنترنت – خدمات نقاط البيع Point of Sales Services - الآلات الخاصة).

ويلاحظ إرتفاع التكاليف التى يتحملها البنك فى الحالة السابقة فالتكلفة عالية عند استخدام مندوبى البيع سواء من حيث الأجور المطلوبة للعدد الكبير الواجب استخدامه أو من حيث التدريب اللازم لهم كما إن إفتتاح فروع يحمل البنك تكلفة إنشاء تشغيل هذه الفروع وكذلك تكاليف استخدام الآلية كالصراف الى وإرتفاع تكاليف هذا الأسلوب يعتبر أمراً نسبياً، حيث يضطر البنك لاستخدام هذه الطريقة بالنسبة للخدمات المالية التى يصعب استخدام وسطاء توزيع بالنسبة لها إلا فى حالة البنوك الوسيطة ولذلك تعتبر طريقة التوزيع المباشر للخدمات المصرفية هى الطريقة الشائعة والأساسية بالنسبة للبنوك.

3- التطور التكنولوجى والوسائل الإلكترونية الحديثة :

أدى التطور التكنولوجى إلى إستخدام وسائل توزيع وإتصال مباشر مع العملاء للخدمات المصرفية متعددة منها الصرف الآلى والإنترنت وخدمة نقاط البيع

وإستخدامات الهاتف وغير ذلك ويعنى ذلك أن التطور التكنولوجى قد أدى إلى استخدام الوسائل الإلكترونية بكثافة فى توزيع الخدمات المصرفية والاتصال المباشر بالعملاء وبالإضافة إلى تحقيق السرعة فى تقديم الخدمة من خلال هذه الوسائل فقد تمكنت البنوك أيضاً من تخفيض تكلفة العمليات لكثير من الخدمات فعلى سبيل المثال فإن إستخدام الصرف الآلى يخفف من الإزدحام داخل الفرع ويوفر وقت موظف الخدمة ومن ثم يوفر فى التكلفة نظراً لأن متوسط تكلفة العاملة (صرف مثلاً) بإستخدام الآلة أقل من تكلفة استخدام موظف الشباك أو الفرع وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن توزيع الخدمات المصرفية بواسطة التليفون Telebanking يؤدى إلى تخفيض التكلفة عن حالة التعامل مع الفروع كما أنها طريقة تدعم العلاقة مع العملاء أيضاً.

وقد توصلت دراسة أخرى إلى أن استخدام الإنترنت سوف يغير العلاقة بين المستهلكين والمنتجين وسوف تقوى هذه الوسيلة من مركز العملاء أو المستهلكين حيث أنها تعاونهم على إتخاذ القرارات الشرائية السليمة ولذلك أوصت الدراسة بأن البنوك يجب أن تتعامل مع هذه الحقيقة ولا تقاوم الجديد بل تتواكب معه.

وفيما يتعلق بطرق السداد لقيمة المشتريات فى متاجر التجزئة هناك خدمات نقاط البيع Point of Sale Services حيث توضع آلة معينة تتبع بنك معين ويتم السداد بواسطة بطاقة العميل المخصصة للآلة ويتم الخصم من حساب العميل بالبنك وتنمو هذه الطريقة بسرعة فى العالم فقد توصلت إحدى الدراسات فى نيوزلاندا بأنه بالرغم من أن العملاء فى هذا البلد لا يستخدمون النقود فى التداول إلا نادراً حيث يفضلون استخدام بطاقات الإئتمان فما زالت البطاقات الخاصة بنقاط البيع فى مرحلة الزواج ولم تدخل مرحلة التشبع بعد.

وتظهر أهمية استخدام التكنولوجيا فى توزيع الخدمات المصرفية لقطاع المنظمات والذى يهتم بالسرعة بالإضافة إلى أهمية العلاقات الشخصية وتأكيد الخدمة الخاصة وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن العملاء من قطاع المنظمات سواء كبيرة الحجم أو صغيرة الحجم يهتمون بالتفاعل الشخصى Personalized Interaction بين المنظمة والبنك.

ب- التوزيع غير المباشر :

ويقصد به وجود حلقة أو أكثر من الموزعين بين البنك والمستهلك أو العميل وتظهر هذه الصورة فى حالة وجود بنوك بسيطة فى حالات تحويلات العملة وتقديم خدمة الإعتمادات المستندية مثلاً.

وفى حالة البنوك فإن طبيعة الخدمة المصرفية تفرض على البنوك استخدام أسلوب التوزيع المباشر وبالذات بواسطة الفروع ولذلك فإن فروع البنك تعتبر أساس عملية التوزيع فمسئول الخدمة المصرفية الذى يقدمها يعتبر جزء من الخدمة، كما أن البنك يجب أن يحكم رقابته على الخدمة وكيفية تقديمها ويتابع رضاء العميل أو يتأكد من مقابلة الخدمة لإحتياجاته بالإضافة إلى أن إيداعات الأموال وتشغيلها يحتاج تحكم مباشر من جانب البنك وكلها إعتبارات تفرض أسلوب التوزيع المباشر للخدمات المصرفية وبالنسبة للتوزيع غير المباشر فيتم من خلال البنوك المراسلة لبعض الخدمات المصرفية مثل تحويلات العملية.

وبالطبع يجمع البنك بين التوزيع المباشر والتوزيع غير المباشر للمنتجات المصرفية ولكن يكون التركيز بصفة أساسية على التوزيع المباشر كما سبقت الإشارة.

4- تحديد درجة كثافة التوزيع (Intensity of Distribution) :

يقرر البنك أنسب سياسة مميزة تحقق له التوزيع المناسب لمنتجاته وعلى ذلك نجد أن التوزيع قد يغطى كل الأماكن ويصبح منتشراً أو يقتصر على أماكن محددة ويصبح إنتقائياً وهو المقصود بدرجة كثافة التوزيع.

ويمكن التمييز بين عدة سياسات للتوزيع وهى :

أ- التوزيع المكثف Intensive :

عندما يكون الغرض تغطية جوانب واسعة للسوق والحصول على اكبر حصة تسويقية فيجب أن تتواجد فروع البنك فى كل مكان تقريباً أو تستخدم وسائل التوزيع التى تصل إلى كل أو غالبية قطاعات السوق وفى حقيقة الأمر هناك فرق بين زيادة عدد الفروع ودقة الانتشار والتغطية الجيدة للمناطق الجغرافية أو السوق فقد يتوافر لدى بنك عدد أقل من الفروع إلا أنه يحسن انتشارها وتوزيعها بحيث تغطى السوق بدرجة فعالة أكثر من بنك آخر لديه عدد أكبر من الفروع.

ومن ناحية أخرى أدت سهولة الانتقال وشبكات الطرق الحديثة وسرعة وسائل المواصلات إلى تقارب المسافات عملياً وبحيث يمكن لديه عدد فروع أقل من بنك آخر تحقيق حصة بيعية ومركز تنافسى أفضل فى السوق من خلال الإنتشار والتغطية الجيدة للسوق وأيضاً بسبب عوامل أخرى غير عدد الفروع ولعل أهمها مستوى جودة الخدمة.

ب- التوزيع المحدود (الإنتقائى) Selective :

ويقصد به فى حالة السوق المصرفى التركيز على أسواق أو مناطق معينة ومن ثم لا يحتاج الأمر إلى الإنتشار وتغطية كافة أنحاء السوق ولكن قد يكتفى بمدن معينة أو مناطق معينة ليتواجد البنك بها وكذلك يقصد به التركيز على شرائح معينة من العملاء فى السوق تستخدم لها منافذ التوزيع المناسبة لها.

5- معايير إختيار منافذ التوزيع :

يتأكد قرار إختيار منافذ التوزيع بعدة عوامل تعتبر معاييراً يستخدمها البنك فى إتخاذ القرار، ومن أهم هذه المعايير ما يلى :

أ- معايير خاصة بالعملاء :

يعتبر العملاء من أهم العوامل التى تؤخذ فى الإعتبار عند إختيار منافذ التوزيع وتحدد المواقع الجغرافية لهؤلاء العملاء وأنواعهم الطريقة المناسبة للتوزيع فعلى سبيل المثال يصعب إستخدام الإنترنت فى التوزيع فى المناطق الفقيرة وعندما يكون المستوى التعليمى والثقافى للعملاء منخفضاً.

ومن ناحية أخرى فإن إحتياجات العملاء من قطاع الأفراد تختلف عن إحتياجات المنظمات الأمر الذى جعل بعض البنوك يخصص فروعاً لخدمة الأفراد فقط Retail Banking وفروع أخرى لخدمة المنظمات من شركات ومؤسسات وغيرها.

وبالطبع فإن ميول وإتجاهات العملاء ليست ثابتة بل هى متغيرة من وقت لآخر ولهذا فإنه يقع على المخطط التسويقى عبء متابعة إتجاهات العملاء وإتباع أسلوب التوزيع المناسب لذلك.

ب- معايير خاصة بخصائص الخدمة :

تؤثر الخصائص الخاصة بالخدمة المصرفية فى إختيار منافذ التوزيع ومن أهم هذه الخصائص دورية الاستخدام مثل الحساب الجارى مثلاً ويحتاج الأمر إلى انتشار الخدمة فى كافة الفروع بينما قد يتم تخصيص بعض الفروع أو حتى المركز الرئيسى فقط لبعض الخدمات مثل الاعتمادات المستندية أو خدمات معينة من ناحية لا يصلح الصراف الآلى أو ATM مثلاً لتقديم كافة الخدمات المصرفية ولكن بعض منها فقط.

ج- عوامل خاصة بالبنك أو المنظمة المالية :

عندما يكون البنك جديداً فى السوق لا يتوفر لديه الخبرة والأموال الكافية فقد لا يستطيع استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة فى التوزيع.

د- الظروف والعوامل الخارجية :

أحياناً ما تحتم الظروف البيئية على البنك بإتباع أسلوب معين للتوزيع فعلى سبيل المثال قد لا يجد البنك غير توظيف مندوبين بيع عندما تكون الخدمة جديدة وهناك رغبة فى توزيعها فى منطقة معينة يصعب على البنك إفتتاح فروع بها.

خامساً : العوامل المؤثرة على تفضيلات العملاء للبنك :

إتضح من نتائج بحث قام به أحد الباحثين الجدول التالى فى الكويت بأن أهم العوامل التى تؤثر على تفضيل العملاء من قطاع الأفراد للبنك الذى يتعاملون معه هى كما يلى مرتبة حسب أهميتها والتى تعكسها درجات الترجيح لكل عامل.

العوامل المؤثرة على تفضيل العملاء للتعامل مع البنك

الترتيب	العامل	درجة الترجيح
1	السرعة فى إنجاز المعاملات	554
2	المعاملة الحسنة	374
3	الموقع	372
4	فائدة الاقتراض	190
5	السمعة الطيبة	188
6	توصية الأهل والأصدقاء	167
7	المظهر الداخلى للبنك	117
8	الفائدة على الودائع والتوفير	70
9	عدد مناسب من ساعات الخدمة	57
10	الشعور بالأمان	26
11	تكلفة إنجاز المعاملات	24
12	سهولة الاقتراض	21

وتوضح النتائج السابقة عدة حقائق هامة للعاملين بالبنوك وفروعها :

أولاً : أن سرعة إنجاز المعاملات تفوق فى الأهمية العوامل الأخرى بل إن العامل الثانى فى الأهمية يأتى بعدها بفارق عدد كبير من الدرجات ويوضح ذلك أهمية استخدام الخدمات الآلية والأجهزة والأنظمة الحديثة التى تؤدى إلى سرعة تقديم الخدمة كما يوضح أيضاً أهمية تدريب الموظفين وبالذات المتصلين مباشرة بالعملاء على سرعة تقديم الخدمة.

ثانياً : تأتى المعاملة الحسنة فى المرتبة الثانية من الأهمية وهنا يأتى دور الموظفين فى الفرع ومدير الفرع وتظهر أهمية التدريب السلوكى فى التعامل مع العملاء المختلفين.

ولاشك فإن موظف الفرع الذى يعتنى بإختياره وتعيينه فى الوظيفة المناسبة ويتم الإشراف عليه وتحفيزه وتدريبه بطريقة إيجابية وتقييم أدائه بغرض تطويره سوف يقوم بأداء جيد فى هذا المجال.

ثالثاً : يأتى الموقع فى المرتبة الثالثة Location ويعنى ذلك أن البنك الذى تنتشر فروعه وتغطى كافة المناطق سوف يتميز عن منافسيه فى اجتذاب العملاء ممن يفضلون قرب الموقع من السكن أو العمل.

رابعاً : تتعلق العوامل الثلاثة السابقة براحة العملاء وتيسير تعاملهم مع البنك وقد إحتلت قمة الترتيب بفارق كبير عن العوامل التى تليها وتعتبر هذه العوامل غير مادية (لا تتعلق بالعائد أو التكلفة بشكل مباشر).

خامساً : هناك مجموعة أخرى من العوامل غير المادية والتى تهم العملاء وأهمها السمعة الطيبة للبنك - توصية الأهل والأقارب (ويعنى ذلك أن رضاء مجموعة من العملاء يجعلهم يروجون خدمات البنك) - المظهر الداخلى للبنك - عدد ساعات الخدمة (وهو عامل مرتبط براحة العملاء أيضاً) والشعور بالأمان (يعكس درجة الثقة فى البنك) وأخيراً سهولة الاقتراض تمثل أهمية معينة لدى العملاء أيضاً.

سادساً : بالنسبة للعوامل المادية المتعلقة بالتكلفة وقد أحتلت مراتب متأخرة (تكلفة إنجاز المعاملات والفائدة على الودائع والتوفير) فيما عدا فائدة الإقتراض والتى أحتلت المرتبة الرابعة ولكن بفارق كبير عن العوامل غير المادية الثلاثة التى تسبقها فى الترتيب.

وبالطبع قد يتغير ترتيب العوامل من حيث الأهمية بالنسبة لسوق المنظمات أو القطاع التجارى فقد يتضح أن تكلفة الخدمة هى أهم عامل مثلاً إلا أن المثال السابق يوضح أهمية فروع البنك على الأقل بالنسبة لسوق الأفراد كقطاع تسويقى هام كلما يعكس نفس المثال النواحى الواجب الإهتمام بها فى وضع إستراتيجية الفروع كمنافذ التوزيع وبيع الخدمات المصرفية فى السوق الكويتية.

وقد توصل البحث السابق الإشارة إليه إلى أسباب رضاء عملاء البنوك أو عدم رضائهم بالنسبة للبنك الذى يتعاملون معه كما يلى :

وتوضح نتائج البحث السابقة أهمية العوامل الثلاثة (السرعة والمعاملة والموقع) فى تحقيق رضاء أو عدم رضاء العملاء وفى ذلك تأكيد لأهمية سرعة الخدمة والمعاملة الحسنة والموقع كعوامل هامة تسبب تفضيل العملاء لبنك دون آخر وأيضاً رضاءهم أو عدم رضائهم عن البنوك التى يتعاملون معها وتظهر أهمية ذلك فى أن العميل الراضى عن خدمات البنك يستمر فى التعامل معه بينما أوضحت نتائج البحث أن العميل غير الراضى غالباً ما يفكر فى تغيير البنك الذى يتعامل معه.

أسباب رضاء أو عدم رضاء العملاء عن البنك

أسباب رضاء العملاء عن البنك (حسب الأهمية)	أسباب عدم رضاء العملاء عن البنك (حسب الأهمية)
1- سهولة وسرعة إنجاز المعاملات.	1- التأخير والبطء.
2- ملاءمة الموقع.	2- الواسطة / التفرقة فى المعاملة.
3- المعاملة الحسنة.	3- عدم ملاءمة الموقع.
4- ساعات عمل مناسبة.	4- ساعات عمل غير مناسبة.
5- التعامل مع البنك منذ مدة.	5- المعاملة الربوية – الفائدة.
6- الشهرة والسمعة الطيبة.	6- عدم وجود قسم خاص لخدمات السيدات.
7- الخدمة الآلية.	7- الإزدحام المستمر.
8- التسهيلات / سعر الفائدة.	8- أسباب أخرى.
9- أسباب اخرى.	

الفصل العاشر

تكنولوجيا المعلومات وإسهاماتها في تطوير المنتجات وتسويق الخدمات المصرفية

الفصل العاشر

تكنولوجيا المعلومات وإسهاماتها

فى تطوير المنتجات وتسويق الخدمات المصرفية

إن العالم يعيش الآن فى عصر يطلق عليه عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ تتميز الحقبة الأخيرة من القرن العشرين الماضى والعقد الأول من الألفية الثالثة بالتطور المذهل فى تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها والتى تلعب دوراً رئيسياً فى إحداث التغيرات الجذرية فى شتى مجالات الحياة اليومية بصفة عامة وفى مجال الأعمال الاقتصادية والمصرفية بصفة خاصة.

وهذا التطور السريع المتلاحق يوماً بعد يوم جعل العالم أشبه بقرية صغيرة ينتقل فيها رأس المال والسلع والخدمات والأفراد بسهولة مما إنعكس على تسهيل المعاملات الاقتصادية وإنخفاض تكلفتها واتساع نطاقها. حيث تحول العالم فى ظل العولمة الاقتصادية إلى عالم بلا حدود وعالم بلا قيود.

وتتزايد أهمية تكنولوجيا المعلومات فى ظل التأثير المباشر لها على الأنشطة الإقتصادية حتى أصبح الاستثمار فى هذا النوع من التكنولوجيا بمثابة استثمار رأسمالى تقنى ضرورى وحتمى لإنجاح عملية الإنتاج السلعى والخدمى فى الشركات والمؤسسات المالية وبصفة خاصة البنوك.

وتبرز وتتصاعد أهمية تكنولوجيا المعلومات فى عصرنا الحالى مع إنتشار الشبكات المتخصصة للمعلومات والاتصالات الإلكترونية إقليمياً وعالمياً. والمثال واضح لها على هذه الشبكات هو الشبكة الدولية للمعلومات والاتصالات الإلكترونية (الإنترنت) وهذه الشبكة من أهم مكونات الهياكل الأساسية العالمية للمعلومات والبرهان القوى على سرعة وتطور تكنولوجيا المعلومات وإنتشار استخدامها بحيث أصبحت اللغة الجديدة التى يتحدث بها العالم الآن.

وفى المجال المصرفى فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دورا هاماً فى تطوير وتحديث النظم المصرفية التى تطبقها البنوك لتواكب الثورة السريعة والمتلاحقة التى طرأت على شتى مجالات الحياة الإقتصادية، فالبنوك هى الممول الرئيسى لمختلف الأنشطة التجارية والصناعية والإستثمارية والاقتصادية والتى تتطور بصورة سريعة ومتلاحقة وبصفة مستمرة.

كما حدا بالبنوك أن تواكب هذا التطور بزيادة الاستثمار فى هذا المجال، فالبنوك فى حاجة ماسة إشباع حاجات ورغبات العملاء الجديدة والمتنوعة والمتزايدة والتى تأخذ أشكالاً جديدة تتلائم مع العصر الحديث والتى تختلف كلية عن إحتياجات ورغبات العملاء فى عصر ما قبل تكنولوجيا المعلومات لذا فإن البنوك فى حاجة إلى زيادة استثماراتها فى هذا المجال بصفة مستمرة حتى لا تختلف عن ركب التقدم التكنولوجى وحتى لا ينفض العملاء من حولها باحثين عن بدائل أخرى لسد حاجاتهم غير النمطية وهو مكمن الخطورة التى ستواجه البنوك غير القادرة على التطور واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

ولقد أصبحت الرؤية المستقبلية لعالم البنوك أن يستطيع العميل التعامل على حساباته عن بعد والحصول على كافة الخدمات المالية التى يحتاجها إليها أينما كان ووقتما يشاء مستخدماً أحدث الوسائل التكنولوجية.

ونظراً للعلاقة الوثيقة بين الصناعة المصرفية وتكنولوجيا المعلومات فإن البنوك تولى إهتماماً كبيراً بهذه النوعية من التكنولوجيا للإعتبارات الآتية :

1- إن القطاع المصرفى هو العصب الرئيسى للاقتصاد والقادر على تطويره لما له من قدرة على التكليف مع المتغيرات والتأقلم السريع مع التطورات الحديثة بفعل مرونته وقدراته الخاصة بوالتالى يكون له النصيب الأكبر من حركة تطوير وتحديث المجتمع.

2- إن القطاع المصرفى بصفته الممول الأساسى لكافة الأنشطة الاقتصادية والاستثمار والمسئول عن حركة رأس المال، ملزم بمواكبة سريعة ومتلاحقة لحركة التطور المتزايد فى شتى مجالات الحياة الاقتصادية.

3- فى ظل المنافسة الشديدة التى تفرضها ظروف العولمة فإن البنوك ليس بمقدورها مواجهة تلك المنافسة بقدراتها الحالية دون استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا المتطورة التى يستخدمها المنافسون.

4- إن الإنفتاح على العالم الخارجى وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أثرت بشكل كبير وواضح على تفكير عملاء البنوك من الأفراد والشركات والمؤسسات خلال الفترة الأخيرة بحيث أصبح لهم تطورات ورغبات متنوعة يجب على البنوك إيداعها وإلا واجهت مشكلة كبيرة فى تحول عملاءها على المنافسين الذين يلبون الرغبات والاحتياجات من خلال وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة وبالتالى تتعرض تلك البنوك لمخاطر شديدة فالأساليب المصرفية التقليدية أصبحت عبئاً ثقيلاً على العمل المصرفى ومكمن للخطر يهدد الصناعة المصرفية التقليدية.

5- إن استخدام تكنولوجيا المعلومات يسهم بشكل كبير فى التغيرات السريعة فى الاقتصاد العالمى والذى يبدو فيه أن إنتاج السلع والخدمات وتسويقها على المستوى المحلى أصبح أقل أهمية بالنسبة للشركات والمؤسسات، فالخدمات الجديدة والتقنيات الحديثة المتطورة فى الإدارة بإستخدام الحاسبات الآلية والتقنية الحديثة لوسائل الاتصال أسهمت بشكل كبير فى إحداث تغيرات فى القدرات التنافسية للشركات والمؤسسات المالية وعلى البنوك أن تواكب ذلك التغير بإدخال أحدث أساليب التكنولوجيا والاتصال فى كافة أنشطتها لتزيد قدرتها التنافسية وجذباً لمزيد من العملاء ليس فقط من السوق المحلى ولكن أيضاً من السوق العالمى المفتوح.

وتشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجموعة من التقنيات الحديثة التى توفر للبنوك النية التكنولوجية التى تمكنها من بيع كافة المنتجات والخدمات المصرفية لعملائها من الأفراد والشركات وإدارة العمليات المصرفية داخل البنوك بكفاءة عالية وسرعة ودقة متناهية، وتبرز أهم التطبيقات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل القطاع المصرفى فيما يلى :

- نظم الدفع الإلكترونية.
- بطاقات الدفع الإلكترونية.
- التحويلات الإلكترونية.
- البريد الإلكترونى.
- الشيكات المغنطة والمقاصة الإلكترونية.
- التجارة الإلكترونية.
- التسويات الإلكترونية.
- قنوات التوزيع الإلكترونية كشبكة الصارف الآلى ونقاط البيع الإلكترونية.
- الأعمال المصرفية للأفراد والشركات من خلال شبكة الإنترنت.
- أعمال التجزئة المصرفية من خلال شبكة الحاسبات الشخصية للعملاء والأفراد.
- الأعمال المصرفية للشركات من خلال شبكات الحاسبات الآلية لها.
- إدارة أعمال الأوراق المالية والتعامل مع البورصات وأسواق المال المحلية والعالمية الإلكترونية.
- أعمال الإستثمارات الخارجية والربط الإلكترونى بأسواق المال الدولية.

والجدير بالذكر فى هذا المجال أن نظم الدفع الإلكترونية هى أحد أهم التطبيقات فإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فى البنوك وهى المثال الواضح لكيفية الإستفادة من تلك التكنولوجيا فى تقديم منتج مصرفى (بطاقات الدفع الإلكترونية) يسد إحتياجات ورغبات العملاء من الخدمات المصرفية أينما كانوا وقتما شاءوا وتعتبر البطاقات الذكية (SMART CARDS) هى أحدث أجيال بطاقات الدفع الإلكترونية والتى تستخدم تكنولوجيا متطورة للغايو تتيح للبنوك المستخدمة لها قدرة تنافسية كبيرة بالأسواق المحلية والعالمية. والمعين البسيط لذلك هو إحداث ثورة فى إدارة العمل بحيث يتم التحول من التعامل وجهاً لوجه مع العميل إلى إدارة معلومات يتم تخزينها والتعامل معها إلكترونياً من خلال جهاز حاسب أو MICROCHIP فمجموعة من الأكواد على الـ MICROCHIP أفضل كثيراً من حفنة من العملات الورقية والمعدنية فى اليد، لكن التحذير الهام هو أنه لا داعى للعجلة فى استخدام كل التكنولوجيا المتاحة

فالثورة الرقمية كبيرة ويحتاج المرء إلى بعض الوقت للتعود عليها والاستخدام المبكر لوسائلها قد يضر العمل فالبناء التدريجى للبنية الأساسية للتكنولوجيا المستخدمة مطلوب وتثقيف العميل وزيادة وعيه يأتى فى المقام الأول فى فائدة من استثمار فيما لا يعرفه العميل ولا يقبل والأمر لن يستغرق الكثير لتعليم العميل مثلاً كيفية الانتقال من الدفع النقدى مروراً بالبطاقات البلاستيكية ذات الشريط المغنط وآلات الصرف الآلى وصولاً للبطاقة الذكية SMARTCARD.

أولاً : وسائل الدفع الحديثة وتكنولوجيا المعلومات وأهميتها :

تواجه صناعة الخدمات المالية تحديات كبيرة وجديدة فى نوعها فى مستهل القرن القادم تتمثل فى زيادة حدة المنافسة بشكل كبير، وإحتياج الثورة التكنولوجية للعالم الآن مع صعوبة التنبؤ بالمناخ السياسى والاقتصادى الدولى، وزيادة معدلات الاستهلاك مع سرعة إصدار التشريعات الجديدة والمتطورة.

لذا نجد أن مستقبل الخدمات المالية الدولية يعتمد ربطها بتكنولوجيا المعلومات (شبكة الإنترنت على سبيل المثال) وذلك لتطوير العمل فى المصارف فى المستقبل.

ولقد واكبت وسائل الدفع هذا التطور التكنولوجى، فتعددت أنواعها وأشكالها على مستوى العالم، ومن هذا المنطق سوف نتعرف فى هذا على ثلاثة أنواع من النقود المتداولة حالياً فى العالم وهى :

1- النقود البلاستيكية :

ظهرت النقود البلاستيكية مع تطور شكل ونوعية النقود، وهى تتمثل فى البطاقات البلاستيكية الممغنطة كالكارت الشخصى أو الفيزا أو الماسترد كارد...إلخ.

ويستطيع حاملها استخدامها فى شراء معظم إحتياجاته، وأداء مقابل ما يحصل عليه نم خدمات دون الحاجة لحمل مبالغ كبيرة قد تعرضه لمخاطر السرقة أو الضياع أو الإتلاف.

ويتم استخدام هذه البطاقات من خلال آلات الصرف الذاتى (ATM). وقد ساهمت هذه الآلات فى تحسين الخدمة المصرفية للعملاء، كما سهلت تعامل العملاء مع المصاريف خلال 24 ساعة يومياً، بما فيها الأجازات والعطلات الرسمية.

تنقسم النقود البلاستيكية إلى ثلاث أنواع هى :

1/1- بطاقات الدفع (DEBIT CARDS) :

وهى البطاقات التى تعتمد على وجود أرصدة فعلية للعميل لدى البنك فى صورة حسابات جارية تقابل المسحوبات المتوقعة للعميل طالب البطاقة.

وهى أيضاً طرود يتم التحكم فيها عن طريق البنك وتسمح للعميل بسحب نقود من الحساب فى البنك، ويمكن استخدامها أيضاً لمعرفة معلومات عن الرصيد من خلال الـ (ATM).

وتتميز هذه البطاقات بأنها توفر الوقت والجهد للعملاء، وكذلك زيادة إيرادات البنك المصدر لها.

2/1- البطاقات الائتمانية (CREDIT CARDS) :

وهى البطاقات التى تصدرها البنوك فى حدود مبالغ معينة، ويتم إستخدامها كأداة وفاة وإئتمان لأنها تتيح لحاملها فرصة الحصول على السلع والخدمات مع دفع أجل لقيمتها.

كما أنها تعطى حامليها حساب محدود للتعامل به مع من يوافقون على الدفع لهم بهذه الصورة، مع التنظيم مع البنك، وتجعل حامليها أيضاً يقبضون دفعات نقدية من خلال الماكينات الأوتوماتيكية والرصيد لا يوجد عليه فوائد ويتم تسديده قبل فترة معينة / ولكن إذا لم يتم تسويته يتم توقيع فائدة عليه.

ويتم إحتساب فائدة مدينة على كشف الحساب بالقيمة التى تجاوزها العميل فى نهاية كل شهر، لأنها تعتبر إقراضاً مقدماً، ولا يتم إصدار هذه البطاقات إلا بعد دراسة جيدة للعميل حتى لا نواجه مخاطر عالية فى حالة عدم السداد.

ومن أمثلتها بطاقة الفيزا والماسترد كارد وأمريكان أكسبريس، وتتميز هذه البطاقات بأنها توفر للعملاء الشراء الفورى والدفع الآجل، كما تصدر بالعملتين المحلية والأجنبية، كما تحمل صورة العميل خوفاً من التزوير أو السرقة، كما يمكن للعميل سداد المبالغ المسحوبة من هذه البطاقات بالعملة المحلية سواء كان المبلغ المنصرف محلياً أو خارج الدولة، كما تمنح بعض البطاقات مزايا أخرى لحاملها.

3/1- بطاقات الصرف الشهرى (CHARGE CARDS) :

وهذه البطاقات تختلف عن البطاقات الإئتمانية فى أن السداد يجب أن يتم بالكامل من قبل العميل للبنك خلال الشهر الذى يتم فيه السحب (أى أن الإئتمان فى هذه البطاقة لا يتجاوز شهر).

4/1- شيكات الضمان (CHEQUE GUARANTEE CARDS) :

وبدأت فى الستينات فى بريطانيا فى محاولة من البنوك لجذب العملاء، فى هذه الفترة تركزت جهود البنوك على جذب العملاء وتم التشديد على قبول الشيكات، وفى منتصف الثمانينات كان يوجد حوالى 22 مليون بطاقة ببريطانيا بعضهم يمكن استخدامه كبطاقة الدفع.

وبالرغم من هذه المزايا إلا أننا نجد أن البطاقات البلاستيكية غير منتشرة بالقدر الكافى فى مصر نظراً لإنخفاض مستوى الدخول، وحدودية المدخرات الشخصية فى شكل ودائع للطبقة الأعم من المواطنين، وكذلك فإن أصحاب الودائع الصغيرة لا يعرفون معظمهم مزايا البطاقات وأساليب استخدامها، كما نلاحظ أن المصاريف أحياناً ما تركز فى الدعاية والإعلان عن هذه البطاقات على الفئات ذات الدخل المرتفع فى المجتمع وليس عامة الشعب.

2- النقود الإلكترونية :

مع تطور الأساليب التكنولوجية الحديثة، والتوسع فى استخدامها فى كافة مجالات الحياة الآن نجد أن النقود تطورت أيضاً وظهرت بشكل مستحدث فى صورة إلكترونية وأخذ الجمهور يتداولها من خلال العديد من الأشكال مثل التجارة الإلكترونية (من خلال شبكة الإنترنت)، الهاتف المصرفى، أوامر الدفع المصرفية وخدمات المقاصة

الإلكترونية، الإنترنت المصرفى، وسوف نلقى بعض الضوء على كل وسيط على حدة فيما يلى :

1- التجارة الإلكترونية (ELECTRONIC COMMERCE) :

إن منظور التجارة الإلكترونية يعتمد فى أساسه على الربط بين تكنولوجيا الاتصالات المتطورة وشبكات المعلومات الدولية المفتوحة (الإنترنت) وبين نظم الدفع الإلكترونية الدولية الحديثة ELECTRONIC PAYMENT SYSTEMS بغرض تسهيل المعاملات التجارية على مستوى الأفراد والشركات والخروج بالعملية التجارية من النطاق التقليدى الذى يعتمد على وجود أطرافها (البائع والمشترى) فى مكان إتمام الصفقة إلى آفاق رحبة تسمح لهم بإتمام تلك الصفقات عن بعد بما يحقق لكل طرف أهدافه التى يسعى إليها، والتجارة الإلكترونية هى أحد أهم مظاهر العولمة، إذ أنه من خلال نظام التجارة الإلكترونية سيصبح العالم قرية صغيرة يتم فيها تبادل السلع والخدمات بين الأفراد والشركات بسهولة ويسر دون عوائق جغرافية أو قوانين محلية وإنما سيطبق عليها نظم وقواعد دولية.

1/1- تعريف التجارة الإلكترونية :

التجارة الإلكترونية هى عملية إبرام الصفقات التجارية (البيع – الشراء) للسلع أو الخدمات عبر شبكة المعلومات المفتوحة (الإنترنت) سواء كانت بين الشركات وبعضها البعض أو بين الشركات والأفراد، ثم تأمين تحويل الأموال بين البنوك أطراف الصفقة التجارية من خلال نظام مقاصة وتسويات إلكترونية دولى يوفر التأمين والحماية الكاملة لكافة الأطراف.

2/1- المزايا التى تتحقق من الدخول فى عالم التجارة الإلكترونية :

1- دخول البنوك لعالم تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها الحديثة فى مجال الأعمال المالية والمصرفية واستخدامها على نطاق واسع تأدية الخدمات المصرفية.

2- جذب شرائح جديدة من العملاء المتميزين (أفراد وشركات وبنوك) بمصر والشرق الأوسط والعالم العربى وأفريقيا لفتح حسابات والتعاقد مع البنك للحصول على الخدمة فى ظل توافر عنصر الأمان الكامل بالنظام.

3- الإحتفاظ بشرائح العملاء المحليين بالبنوك الباحثين عن الخدمات المصرفية المتطورة وعدم لجوءهم للبنوك بالداخل والخارج.

4- فتح محلات عمل مصرفية غير تقليدية تدر عوائد عالية للبنك نظير توفير الخدمة للعملاء وتسوية المعاملات التى تتم من خلالها.

5- تسهيل المعاملات المصرفية للعملاء من خلال توفير عامل الأمان مما يمكن العملاء من القيام بتعاملاتهم البنكية على موقع البنك على الإنترنت (تحويلات مصرفية – الاستفسار عن حساب .. إلخ).

6- تطوير المعاملات المصرفية التقليدية (الإعتمادات المستندية – خطابات الضمان الخارجية – الشيكات المصرفية – التحويلات) من خلال تطبيق نظم الدفع الإلكترونية بين أطراف تلك الخدمات التقليدية.

3/1- المكونات الأساسية لنظام التجارة الإلكترونية :

CERTIFICATE AUTHORITY شهادات التوثيق ويصدرها البنك لعملائه.

MERCHANT STRVER ويوفرها البنك للتجار المتعاملين معه.

ELECTRONIC WALLET المحفظة الإلكترونية ويمنحها البنك لعملائه وتم تحميلها لدى العميل.

إن نظام التجارة الإلكترونية هو نظام دولى حديث يسهل إتمام الصفقات التجارية محلياً ودولياً ويعتمد بشكل أساسى على نظم الدفع الإلكترونية الدولية المطبقة بالبنوك ونظراً بهذا النظام الإلكترونى فإن له تأثير مستقبلى على شكل التجارة المحلية والعالمية بجميع أطرافها وتأثيرها على العديد من العمليات المصرفية التقليدية داخل البنوك كالإعتمادات المستندية وخطابات الضمان والتحويلات المصرفية والشيكات والحوالات المصرفية وما يستتبعه من إستحداث البنوك لمنتجات وخدمات مصرفية غير تقليدية تقدمها لعملائها من الأفراد والشركات. فقد حرصت البنوك العالمية خاصة البنوك العاملة فى مجال نظم الدفع الإلكترونية الدولية بالتعاون مع هيئتى الفيزا والماستر كارد العالميتين.

إلا أن هناك بعض العوالم التى أعاقت إنتشار هذا النظام نذكر منها على سبيل المثال :

1- عدم التكافؤ بين الجهات المتبادلة للسلع والخدمات من خلال هذا النظام.

2- نقص المعايير الكلية للنظام.

3- ارتفاع تكلفة صيانة وإيجار الشيكات الخاصة بهذا النظام مع الحاجة لتدعيمها أمنياً.

2- الهاتف المصرفى (PHONE BANK) :

مع تطور الخدمات المصرفية على مستوى العالم، أنشئت المصارف خدمة الهاتف المصرفى لتتحاشى طوابير العملاء للاستفسار عن حساباتهم وتستمر هذه الخدمة 24 ساعة يومياً (وكل يوم فى العام بما فيها الأجازات والعطلات الرسمية).

وقد تعددت الخدمات التى يقدمها الهاتف المصرفى للعملاء على مستوى العالم إلا أننا نجد أن بعض العملاء يفضلون استخدام الهاتف المصرفى فى العمليات المصرفية البسيطة أما عمليات الحصول على قرض أو فتح إعتمادات فيفضلون إجرائها وجهاً لوجه مع موظف المصرف نظراً لتعقيداتها، ولتحاشى أى أخطاء، وللرد على اى استفساراتهم بخصوص بعض الأموال المعقدة فيها.

3- أوامر الدفع الإلكترونية، وخدمات المقاصة الإلكترونية :

تعتبر أوامر الدفع المصرفية أحد وسائل الدفع فى تاريخ محدد بناء على طلب العميل وقد كانت تتم يدوياً ولكنها الآن تتم فى بعض المصارف من خلال نظام BANKERSAUTOMATED CLEARING SERVICES LTD (BACS) خدمات المقاصة الإلكترونية المصرفية، ولقد ظهرت هذه الخدمة فى الخارج وتأسست منذ عام 1960 وأعاد تنظيمها مصرف (GIRO) عام 1967، ويتم من خلالها تحويل النقود من حسابات أشخاص أو هيئات أخرى فى أى فرع لأى مصرف فى الدولة ومن أمثلتها دفع المرتبات الشهرية من حساب صاحب العمل إلى حسابات الموظفين، أو دفع المعاشات الشهرية من حساب هيئة التأمين إلى المستفيدين، أو دفع إلتزامات دورية من حساب العميل إلى مصلحة الكهرباء..إلخ.

ويتم تطبيق نظام REAL TIME GROSS SETTLEMENT (RTGS)SYSTEM نظام التسوية الإجمالية بالوقت الحقيقى، فى خدمات مقاصة الدفع الإلكترونية وذلك منذ عام 1995 للتسوية الإلكترونية فى المدفوعات بين المصاريف وذلك ضمان CLEARING HOUSE AUTOMATED PATMENTS (CHAPS) (SYSTEM) نظام المدفوعات الإلكترونية للمقاصة، وهو نظام إلكترونى للمقاصة بالمدينة تم إنشاؤه عام 1984 بالخارج وتطبقه العديد من المصارف للحصول على مزاياه المتعددة التى تشمل عنصر اليقين حيث تتم المدفوعات فى نفس اليوم وبدون إلغاء أو تأخير، أيضاً، توافر عنصر دفع المدفوعات بنفس قيمة اليوم.

وقد بدأت المصاريف فى مصر عام 1998 فى تطبيق هذا النظام تدريجياً، للإستفادة من مزاياه.

4- الإنترنت المصرفى :

إن نظام الإنترنت القائم على المصرف المنزلى نظام له ظواهر جذابة وأشكال متعددة تلفت الأنظار، فنجد أن بناء خط ساخن على الإنترنت يعتبر أرخص تكلفة من إقامة فروع للمصرف، كما تتعدد أشكاله كما يلى :

1- شكل بسيط من أشكال النشرات الإلكترونية الإعلانية عن الخدمات المصرفية.

2- إمداد العملاء بطريقة التأكد من ارصدتهم لدى المصرف.

3- تقديم طريقة دفع العملاء للكمبيالات المسحوبة عليهم إلكترونياً.

4- كيفية إدارة محفظة الأوراق المالية (من أسهم وسندات) للعملاء.

5- طريقة تحويل الأموال بين حسابات العملاء المختلفة.

ومع إتساع استخدام شبكة الإنترنت، فإن العملاء سوف تكون لهم القدرة على مقابلة موظفى البنك من خلال عقد إجتماعات على شاشات الكمبيوتر وسؤالهم واستقبال الردود والنصائح المالية من الخبراء، وقد قدمت (ميكروسوفت) سوق الإنترنت المصرفى كفرصة تسويقية رئيسية لمنتجاتها، ولتحديد التطبيقات المالية

بنظام (الويندووز) للتشغيل الذى يسمح للمصارف أن تجرى عملياتها على شبكة الإنترنت.

3- النقود الذكية SMART MONEY :

ظهر مع التطور المستمر الجارى فى مجال التكنولوجيا المعلومات جيل جديد من البطاقات يسمى البطاقة الذكية، وتضم البطاقة الذكية خلية إلكترونية يتم عليها تخزين جميع البيانات الخاصة بحاملها مثل الإسم، العنوان، المصرف، المصدر، أسلوب الصرف، المبلغ المنصرف وتاريخه، تاريخ حياة العميل المصرفية. كما تعد هذه البطاقة الجديدة من البطاقات التى يختار العميل طريقة بها سواء كان التعامل إئتمانى أو دفع فورى، ويتم تصنيعها من الدائن معالجة بكثافة من السيليكون المكثف ومن وحدات CHIPS والشرائح فائقة القدرة التى يمكن من خلالها تسجيل جميع المعاملات الخاصة بالبطاقة، حتى أن البعض يشبه هذه البطاقة بالكمبيوتر المتنقل لكونها تحتوى فعلاً على سجل بالبيانات والمعلومات والأرصدة القائمة لصاحب البطاقة وحدود التصرفات المالية التى يقوم بها فضلاً عن بياناته الشخصية والرقم السرى. كما تحتوى على عدة عناصر للحماية ضد التزوير والتزييف وسوء الاستخدام من جانب الغير فى حالة سرقتها، أو محاولة تقليدها أهمها نوع الدائن المستخدمة والشريط المغنط والصورة الخاصة بالعميل والرقم السرى وحدود التصرفات، وعدم القدرة على فتح الغطاء الخارجى لها.

ويتم استخدام البطاقات الذكية فى العالم فى مجالات متعددة منها تحويلها إلى حافظة نقود إلكترونية، تحويلها إلى بطاقة لتعريف الهوية أو بطاقة صحية أو تذكرة للتنقل بوسائل النقل العمومى أو بطاقة أمنية.

تحويل الأموال أتوماتيكياً EIECTRONIC FUNDS TRANSFER

عروض نظام الدفع تعتبر أعمال باهظة الثمن وتشغل حيز كبير، وجعل أنظمة الدفع أوتوماتيكية أعطت البنوك اقتصاديات عالية، التطور فى تكوين الشيكات والتعاملات التقليدية الأوتوماتيكية وتحويل الرصيد يشهد له الحركة نحو إلكترونية البنوك ويكن بالنظر فى الشبكات الإلكترونية التى تمد البنوك بمختلف الطرق

الإلكترونية ونقل المعلومات، ويمكن تمييز الأنشطة تبعاً لمكان الدفع الآلى والشيكات المختلفة تتضمن :

1- AUTOMATED CLEANING HOUSES.
2- AUTOMATED BRANCH COUNTER TERMINALS.
3- PROPRIETARY OR SHARED ATM NETWORKS.
4- EFTPOS TERMINALS (ELECTRONIC FUNDS TRANSFER AT POINT OF SALE).
5- HOME & OFFICE BANKING TERMINALS (HOB TERMINALS).

ثانياً : آثار نمو وسائل الدفع الحديثة وتكنولوجيا المعلومات :

مما لاشك فيه إن النمو المتسارع الدفع الحديثة وتكنولوجيا المعلومات نتج عنه آثاراً كبيرة سواء على مستوى المصارف خاصة من ناحية أشكالها وأدائها وتسويق خدماتها أو على القوى البشرية منها، أو على مستوى السوق المصرفى بصفة عامة.

وفيما يلى سوف نتعرض بإيجاز لأهم هذه الآثار :

أولاً : التغيرات فى التنظيمات المصرفية فى ظل نمو تكنولوجيا المعلومات :

تعددت آثار التكنولوجيا الحديثة على التنظيمات المصرفية، وتعرضت معظم المصارف المحلية والدولية لغزو تقنى حديث غير من مفاهيمها التقليدية ليدخل بها عنصر العولمة من أوسع أبوابه، ومن أبرز ملامح هذه الاثار.

1- التطور السريع فى تكنولوجيا المعلومات :

إن التطور التكنولوجى ساهم فى تقارب المسافة بين الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال الرقمية بصورة كبيرة مما أدى إلى التوجه للعالمية واختراق حواجز الوقت والمسافة.

وتتلخص أوجه التقارب فى :

- تحرير خدمات الاتصالات الدولية من القيود.
- توسع عمليات تشغيل البيانات مما أدى لزيادة الفاعلية (الميكروشيب) والإقلال من تكاليف الحاسبات.
- دخول أجهزة الاتصالات (الموبيل 9 ونموها نمو فائقاً).
- التطور المرتقب لنظم الاتصالات الدولية المتعددة (مثل تقارب الصوت، الفيديو، البيانات)، (على سبيل المثال تطور شبكة الإنترنت الدولية وإتساع نطاق خدماتها يوماً فيوم).

وقد أثرت هذه التطورات التكنولوجية على ارتفاع معدل تبادل البيانات والمعلومات إلكترونياً، وبالفعل بدأ تطبيق هذا النظام فى مصر بين المصاريف إعتباراً من 1998/3/9 حيث تم تطبيق المرحلة الأولى من نظام تحصيل الشيكات إلكترونياً بين 9 مصارف عامة ومشتركة، على أن يتم تصميم النظام فى جميع المصارف وفروعها فى مصر قبل نهاية العام 1998.

ويعتبر هذا النظام الأول من نوعه فى مصر وسوف يختصر مدة تسوية المقاصة للشيكات بين المصارف من ثلاثة أسابيع إلى 22 ساعة فقط، مما سيؤدى لتخفيض تكلفة المعاملات المالية، وينعكس أثره على تكلفة الاستثمار، وسوف يساهم هذا النظام فى رفع كفاءة الجهاز المصرفى والعملية الإنتاجية. كما أن هذا النظام سوف يعيد للشيك مصداقيته، ويؤدى لتوفير السيولة للشركات فى فترة قصيرة وبالتالى يتحسن أداء العمليات الاقتصادية.

2- الأثر على الهيكل التنظيمى والقوى البشرية :

إن النمو السريع لتكنولوجيا المعلومات داخل المصارف يؤثر على طبيعة الهيكل التنظيمى ويؤدى إلى تحديثه، سواء الهيكل الكلى للبنك أو فيما يتعلق بإنشاء وحدات التعامل بهذه الأدوات الجديدة داخل الفروع.

كما أن القوى البشرية سوف تتأثر بالطبع بهذه التغيرات حيث يجب توافر بعض الصفقات فيها لمواكبة هذه التطورات السريعة مثل :

- الجدارة فى العمل من خلال توافر العديد من المهارات على الحاسبات الإلكترونية والمرونة فى التعامل مع المتغيرات الجديدة، سهولة العمل فى مجموعات وعدم الإنفراد بالقرار، توافر روح المبادرة، توافر روح الإبداع والخلق للتطوير للأفضل، القدرة على التعامل مع المخاطر أثناء العمل ومواجهتها وحسن التصرف فيها سواء بالحل أو بتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.
- توافر روح الإلتزام والشعور بالمسئولية تجاه المتغيرات الجديدة وحسن التعامل معها.
- القدرة على التغيير وذلك من خلال قبول مبدأ حدوث التغيير والتطوير وعدم الجمود فى نظام واحد، النظرة الإيجابية للأمور التى تجلب الفرص الجديدة المتاحة والتى يمكن استغلالها لصالح العمل، القدرة على العطاء والإلتزام لتحقيق الأهداف المرجوة من التكنولوجيا الحديثة لصالح العلم بالمصرف.

3- الأثر على التسويق المصرفى :

إن إستخدام التكنولوجيا الحديثة جعل العالم قرية صغيرة يسهل من خلالها الاتصالات السريعة وإزدادت نوعية الشركات العابرة القارات والمتعددة الجنسية من خلال مفاهيم العولمة مما إنعكس بالطبع على مفهوم التسويق المصرفى حيث يجب أن يتسم ببعض الملامح لمواكبة هذه التطورات نذكر منها:

أولاً : تطور شكل أدوات التسويق المصرفى ومضمونها لتواكب التطورات العصرية الحديثة.

ثانياً : إستخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة فى نشر أدوات التسويق المصرفى حول العالم (على سبيل المثال وضع أساليب الدعاية والإعلان عن المصرف على شبكة الإنترنت الدولية لضمان إنتشار الدعاية على مستوى العالم وبسرعة فائقة).

ثالثاً : تدري بالقوى البشرية على استخدام مستحدثات العصر مما يمكن له أكبر أثر فى التسويق المصرفى.

رابعاً : تسويق مفهوم البنك الشامل للعملاء بكافة خدماته الجديدة، مع التأكيد على المفهوم التسويقى أن البنك يذهب للعميل ولا ينتظر مجيئه.

4- الدور الحالى للمصارف فة ظل التغيرات والمستحدثات العصرية :

الأدوار التى قلصت تدريجياً من المصارف نتيجة التطورات التكنولوجية :

- تبادل الشيكات بين المصارف يدوياً، حيث يتم التبادل الآن إلكترونياً مما يوفر الجهد والوقت والتكلفة.
- طوابير الإنتظار أمام المصارف حيث أن آلات ATM حلت هذه النقاط من خلال تداول البطاقات البلاستيكية بأنواعها المختلفة.
- انتقال العميل إلى فرع المصرف للاستفسار عن حساباته وأى أوعية إدخارية، حيث أن مفهوم التليفون المصرفى قد وفر على العميل هذا الانتقال.
- استبدال العملات الأجنبية عن طريق المصرف، حيث أن هذا الآن آلة خاصة بهذا الموضوع نقوم بالاستبدال العملات الأجنبية وتخرج الإيصال للعميل فى ثوان معدودات وبهذا لا يتقيد العميل بمواعيد استبدال ثابتة مع المصرف الذى يتعامل معه.
- دور المصرف فى الوساطة بين العميل والشركات التجارية متعددة الجنسية، حيث أنه الآن يمكن للعميل عقد الصفقات مع الشركة من خلال شبكة الإنترنت مع خصم قيمة الصفقة من حسابه الجارى بالمصرف من خلال بطاقة الفيزا أو الماستر كارد (التجارة الإلكترونية).
- اتساع عدد فروع المصرف حيث أن العالم الآن يتوجه لمواجهة من الإندماجات المصرفية التى تستهدف تخفيض التكلفة وتعظيم العائد.

دور المصارف فى ظل التطورات التكنولوجية الحديثة :

يمكننا القول بأنه مهما تقدمت وسائل التكنولوجيا الحديثة، وتعددت أساليبها وأشكالها فإنها لا تستطيع أن تغير الأدوار الرئيسية لأى مصرف ألا وهى قبول الودائع ومنح القروض.

فمن الممكن أن تتعدد الأساليب أو تتسارع طرق الأداء لهذه الوظائف الرئيسية ولكنها باقية، وتعتبر الأموال الصادرة من المصرف (القروض) أو الواردة إلى المصرف (الودائع) بمثابة شرايين الاقتصاد القومى التى يجرى بها الدم (الأموال) ليبعث الحياة فى الجسد كله (الاقتصاد القومى).

كما يجب أن ننوه إلى أنه ظهرت بعض الشركات التى قبلت الودائع من الجمهور بسعر فائدة مرتفعة أكبر من سعر الفائدة الذى تمنحه البنوك، ولكن ظهر خداعها للجمهور (شركات توظيف الأموال) وقد قننت الدولة هذه الأمور بعد ذلك تجنباً لخداع الجمهور بأى شكل من الأشكال فى المستقبل.

ثانياً : أثر تطور وسائل الدفع الحديثة وتكنولوجيا المعلومات على السوق المصرفى :

بدأ السوق المصرى ينهل من ينابيع التكنولوجيا الحديثة العامة، وفى مجال المصارف خاصة وقد بدأت آثار نمو التكنولوجيا الحديثة تظهر بمظاهر متعددة نذكر منها :

- ظهور أشكال جديدة من النقود فى مصر غير التى ألف الجمهور على استخدامها مثل النقود البلاستيكية (بطاقات الدفع والبطاقات الائتمانية كالفيزا والماستر كارد وغيرها) وأيضاً سيبدأ دخول النقود الذكية للسوق بعد فترة وجيزة، وبذلك نكون قد واكبنا أحدث التطورات التكنولوجية فى عالم المال والاقتصاد فى الخارج حتى يمكننا دخول القرن الجديد بكل كفاءة وفاعلية.
- دخول الحاسبات الآلية بكل إمكانياتها الهائلة مجال العمل بالمصارف، مما أدى لتوفير الكثير من الوقت والتكلفة والجد خاصة بعد إلغاء معظم الدفاتر اليدوية وإحلال الحاسب الآلى بدلاً منها، وقد أدى ذلك لإرتفاع الخدمة المصرفية المتقدمة للعميل من حيث مظهرها وجوهرها مما ساعد على زيادة المعاملات المالية، وتحسين مستوى الوعى المصرى لدى الجمهور.
- إتساع نطاق المعاملات التجارية وذلك بعد دخول التجارة الإلكترونية على شبكة الإنترنت الدولية وأصبح من المستطاع الآن التعامل مع التاجر والمورد من خلال الشبكة بكل سرعة ودقة، فما على التاجر إلى أن يختار المواصفات المطلوبة للسلعة التى يرغب فى شرائها من الإنترنت ثم يتصل بالمورد من خلاله عنوناه المدون بالشبكة ويعقد معه الصفقة ثم يخصم المورد قيمة الصفقات من حساب التاجر، أو من خلال رقم بطاقة التاجر الإئتمانية (الفيزا أو الماستر كارد) ويتم إرسال البضاعة حسب الإتفاق.

- تبنى البنوك لدور خلق رجال أعمال المستقبل من خلال إمدادهم بالقروض اللازمة لمشروعاتهم التى تم دراستها دراسة جدوى كاملة، وتجهيز البيانات الحديثة من الأسهم والأوراق المالية والأسواق المحلية والدولية وبثها لرجال الأعمال من خلال الحاسبات الشخصية لديهم فى أماكن عملهم لمساعدتهم فى استثمار أموالهم بكفاءة وفاعلية وحتى يكونوا على دراسة تامة وفورية بالسوق الداخلى والخارجى.
- زيادة إنفاق المصارف وشركات التأمين والمؤسسات غير المالية على شراء الحاسبات الآلية ومستلزماتها الحديثة لمواكبة تطورات العصر (حتى إنه أصبح ثلث مشتريات العالم تقريباً من الحاسبات ومستلزماتها)، مما أدى لتطور قطاع الخدمات فى مصر، ونمو الدور المطلوب منه فى المساهمة فى تنمية الاقتصاد القومى ورفع معدلات النمو الاقتصادى.

ثالثاً : تأثير الإنترنت المصرفى على تسويق الخدمات المصرفية :

بالرغم من المزايا المتعددة للنظم المصرفية المباشرة التى تتيحها بعض المصارف لعملائها، إلا أن الكثير من المصارف الآن قد طورت هذا الأسلوب وقامت بعض الخدمات المالية مباشرة عبر مواقعها على شبكة الإنترنت، فما على العميل سواء الاتصال ببساطة بالإنترنت واستخدام برامج المصرف أو برنامج جاهز من خلال خدمة الإنترنت مثل (AMERICA ONLINE AOL)..إلخ.

إن التعامل مع شبكة الإنترنت فعال، ويعتبر رخيص الثمن بالمقارنة بالنظم الأخرى حيث يحصل العميل على الخدمة المصرفية مباشرة كما يمكنه الحصول على خدمات مالية مباشرة أخرى خاصة بالسوق ككل، أى أن المنفعة التى تعود على العميل من جراء استخدامه للإنترنت المصرفى أكثر بكثير من النظام السابق.

ويقوم الإنترنت المصرفى بتقديم جميع وظائف النظم المصرفية الإلكترونية الأساسية وهناك عدد قليل من المصارف فى العالم الآن تخير العميل ما بين النظم المصرفية المباشرة أو الإنترنت المصرفى ومن المتوقع أن ينتشر المصرفى بصورة كبيرة

خلال السنوات القليلة القادمة نظراً لمزاياه وتكلفته الرخيصة، إلا أن هناك جزء بسيط فى هذا النظام قد لا يتلائم مع بعض العملاء ألا وهو أن هذا النظام لا يستطيع دمج المعلومات المالية الشخصية الأساسية (الشاملة) معه فى برنامج واحد كما يفعل النظام المصرفى المباشر، ولكن يقول مدير شركة مايكروسوفت إن هناك العديد من الصفات المميزة لهذا النظام مما جعل العديد من المؤسسات تعرض أساليب مختلفة للتعامل معه.

إن إستخدام الإنترنت المصرفى سيخفض تكاليف البنك لأنه سيمد نظام آلى واحد بدلاً من العديد من البرامج المالية الشخصية التى يستخدمها العملاء من خلال نظام الصيرفة المباشرة، لذا فإن المصرف مقابل ذلك ستقاضى مصاريف أقل لنظام (ON LINE) أو يتم إلغاء المصاريف نهائياً رويدا رويدا.

إن المصارف تنظر للخدمة المصرفية المقدمة منها عبر شبكة الإنترنت على أنها وسيلة هامة للوصول إلى أكبر عدد من العملاء من خلال هذه الشبكة الضخمة الدولية، ومقابل ذلك فهى تهتم بتوفير الأمان لعملائها بخصوص جميع البيانات المالية التى تبعثها الشبكة لهم.

كما تعرض شبكة الإنترنت الدولية خدمات مصرفية أخرى متنوعة نذكر منها :

1- النقود الإلكترونية ومواقع التعامل معها على الشبكة الدولية.

2- إحداث أخبار دولية عن البنوك تتضمن أخبار الصناعة المصرفية، أخبار تكنولوجيا المعلومات فى المصارف، أخبار الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء والمعلومات الائتمانية وتحليل التشريعات الجديدة، تحليل المخاطر المصرفية، بيان بالمصارف الصغيرة.

3- الاتحادات الإئتمانية، بيانها، مصادر الإئتمان المقدمة للعملاء، معدلات الفائدة، عضوية هذه الإتحادات.

4- المصارف الحكومية مثل بنك الإحتياطى الفيدرالى وأحدث بيانات تفصيلية عنه وعن أداه وأهدافه، والبنك الدولى مع عرض التقرير السنوى الخاص به، مؤسسة التأمين على الودائع مع بيان عن السلامة للمصارف الأمريكية تشمل إحصائيات عن القروض، الإحتياطيات ضد الخسائر، والربحية.

5- برامج مصرفية تعليمية تشمل قاموس للمصارف، مرشد لعملاء المصارف، ندوات مصرفية، مؤشر لسعر الفائدة، ...إلخ، وبيان بالنقود الإلكترونية عبر الشبكة ومعلومات تفصيلية عن النظام المصرفى الدولى.

6- كما تقدم شبكة الإنترنت أخيراً بيانا بالمصارف التى لا تقدم خدمة الاتصال المباشر وهكذا نجد أن شبكة الإنترنت تقدم الآن هذه الخدمة المصرفية الممتازة لعملاء المصارف الذين يرغبون فى الاشتراك بها، وهى تعود بالفائدة على كل الأطراف، فالشبكة تستفيد من الاشتراك بها، والمصرف يستفيد من خفض تكاليفه، والعميل يستفيد من سرعة الأداء وخفض التكاليف والتوفير فى الوقت والجهد.

رابعاً : مرحلة ما بعد الإنترنت أى طريق المعلومات السريع :

بعد أن تعرفنا على أحدث الطرق المطبقة الآن فى العالم سواء كانت النظم المصرفية المباشرة بين المصرف والعميل، أو الإنترنت المصرفى الذى يتوسع بشكل كبير الآن، فعلينا أن نتعرف على مرحلة ما بعد الإنترنت وهى مرحلة قادمة بسرعة جداً لا محالة وتسمى طريق المعلومات السريع وسوف نتعرف على أهم ملامحها التى تتمثل فى:

1- إن الكمبيوترات الدفترية هى أصغر الحاسبات المعروفة اليوم وأكثرها قابلية للحمل، لكن سرعان ما ستكون هناك كمبيوترات فى حجم الجيب بشاشات ملونة فى حجم الصورة الفوتوغرافية وسيطلق عليها الكمبيوتر الشخصى (المحفظة) THE WALLET PC يمكنه أن يعرض على شاشته الرسائل وجداول المواعيد وقراءة وإرسال البريد الإلكترونى، ورسائل فاكسية، مع حفظه لمعلومات هامة، وأيضاً سيخزن هذا الكمبيوتر أموالاً رقمية غير قابلة للتزييف بحيث يمكن للعميل أن يتصل بكمبيوتر أى محل ليتيح نقل أى مبلغ من النقود دون تبادل مادى، كما يمكنه نقل أموالاً منه إلى أى كمبيوتر يود الاتصال به لنقل الأموال إليه، وللحفاظ على أمنه وسريته وسيقوم الكمبيوتر الجيب بتخزين الرموز السرية التى يستخدمها العميل للتعرف بنفسه وسيكون بإمكانه إبطال هذه الرموز التى أختارها بسهولة وتغييره بإنتظام، ومع مزيد من التقدم سوف

يوصل الكمبيوتر الجيب العميل بطريق المعلومات السريع ليمده بأى معلومات يود معرفتها عن أى شئ بسرعة وبدقة.

2- ظهور ما يسمى بالاستكشاف المكانى SPATIAL NAVIGATION الذى يتيح للعميل أن يتجه إلى المعلومات من خلال تمكينه من التعامل مع نموذج مرئى لعالم واقعى كأنه الواقع تماماً فعلى سبيل المثال وبالتطبيق على المصارف ولإجراء بعض المعاملات المصرفية قد يتجه العميل لصورة لشارع رئيسى على شاشة الكمبيوتر ثم يشير باستخدام الماوس إلى صورة المصرف فإذا كان بالمصرف كاميرا فيديو متصلة بطريق المعلومات السريع فسيكون بإمكانه أن يشاهد أقسام المصرف من الداخل مع الشرح التفصيلى لخدمات المصرف التى يقدمها عبر طريق المعلومات السريع. إذن سوف يتعامل العميل مع المصرف بالصوت والتعامل مع أى موقع يريده بسهولة.

3- ظهور ما يسمى بالوكيل على شبكة المعلومات السريعة وهو عبارة عن مصفاة اتخذت شكل شخصية قادرة على المبادرة وتكون مهمتها مساعدة العميل فى البحث عن أى معلومات يطلبها وبسرعة، فعلى سبيل المثال وبالتطبيق على دراسة جدوى أى مشروع يمكن العميل تكليف الوكيل بعمل جدول عمليات كل المشروع، وملاحظة التغيرات، وتمييزها، وتحديد أى تأخير فى أداء أى جزء فى المشروع وتحديد مدة التأخير وسببه.. إلخ أى عندما يستخدم الوكيل فى الكمبيوتر فكأننا فى حالة حوار مع شخص يريد مساعداتك ويوجه نظرك لنقاط هامة يمكن أن تعبر عنك ويكون لها أثراً هاماً فى مشروعك.

4- ظهور تكنولوجيا جديدة تسمى NET WORK ISDN INTEGRATED SERVICES DIGITAL أو الشبكة الرقمية للخدمات المتكاملة، وتقوم هذه التقنية بنقل الصور والبيانات بمعدل يبدأ 64 ألف بت، وحتى 128 ألف بت للثانية الواحدة، وهو ما يعنى إن بإمكانها إنجاز أى شئ تنجزه تكنولوجيا DSVDأو البيانات الرقمية الصوتية المتزامنة، السابقة ولكن بسرعة تبلغ خمسة أو عشرة أضعاف مما يؤكد على حدوث ثورة فى الاتصالات وسرعة فى الأداء وتوفير فى الوقت لم يتخيله أحد من قبل، ومع مرور الوقت سوف تنخفض تكلفة هذه التقنيات مع إنتشارها.

إن هذه الثورة تنبئ مع نهاية العقد الأول من الألفية الثالثة بأن نسبة كبيرة من الوثائق ستصبح غير متاحة بشكل كامل حتى داخل المكاتب كمادة مطبوعة على الورق حيث يمكن للوثائق الرقمية أن تكون أسرع فى الإشتغال عليها من الوثيقة الورقية، كما سوف يسهل طريق المعلومات السريعة عملية توزيع الوثائق الإلكترونية بأسعار رخيصة أى أن كان شكلها وسيقوم ملايين من الأفراد والشركات بإستخدام وثائق ونشرها عبر شبكة الإنترنت وستخصص بعض الوثائق لجمهور الدافعين فقط بينما ستتاح أخرى مجاناً لأى شخص يبدى اهتماماً بها.

إن مجال التجارة والأعمال والمصارف سوف يشهد خلال العقد القادم تحولاً هائلاً على مستوى العالم أجمع، حيث ستصبح البرمجيات مألوفة أكثر وستضع الشركات مجموعة الأجهزة العصبية لتنظيمها على شبكات تصل لكل مستخدم وتتعدد إلى ما هو أبعد فى دوائر الموردين والاستشاريين والعملاء، وسوف تتمثل النتيجة فى وجود شركات أكثر فعالية وكفاءة وأصغر حجماً غالباً.

وفى المدى الأبعد من ذلك ومع جعل طريق المعلومات السريع أكثر انتشاراً ستعمل العديد من الشركات والمصارف والمؤسسات بنظام اللامركزية وتوزيع أنشطتها وخدماتها فى مواقع مختلفة وربما أصبحت المدن شأنها فى ذلك شأن الشركات الأصغر حجماً.

لقد كانت دوائر التجارة والأعمال والبنوك هى أول من يتبنى كل تكنولوجيا كمبيوترية جديدة لسبب أساسى هو أن الفوائد المالية لنظم المعلومات المتقدمة يمكن أن تتضح فيها بسرعة.

أخيراً فإن تبادل المعلومات السريع سوف يتيح لكثيرين ممن يعيشون فى أماكن نائية أن يتشاوروا أو يتبادلوا الرأى ويتعاونوا ويتواصلوا مع بقية العالم، كما سوف ينشر هذا الطريق المعلومات، والفرص عبر الحدود مما يجعل طريق المعلومات السريع قوة فعالة فى مجال التجارة الدولية فى السلع والخدمات الفكرية، وفى مجال المصارف فى الخدمات المصرفية المتقدمة وغير ذلك من المجالات المتعددة.

لذا نجد أن العديد من البلدان تقوم بوضع خطط لتشجيع استثمارات عن طريق المعلومات السريعة، كذلك توفر المنافسة بين الأمم التى تسعى إما إلى تبوأ موقع القيادة الدولية أو إلى ضمان عدم تخلفها عن الركب العالمى بديناميكية شديدة الإيجابية، ومع محاولة البلدان المختلفة تجربة أساليب متنوعة، فإن كل بلد سينتبه وسيراقب ليرى أى الأساليب أنجح لتطبيقها والإستفادة منها فى تطوير شبكات المعلومات لديه وخاصة فى المجال المصرفى.

الفصل الحادى عشر

التسويق المصرفى على الإنترنت

الفصل الحادى عشر

التسويق المصرفى على الإنترنت

الإنترنت هى واسطة تسويق جديدة مليئة بالوعود المستقبلية فى هذا المجال ولكن يجب التعامل مع هذه الواسطة بحذر، ومن الحكمة مراقبة خبرات وتجارب وأخطاء الآخرين فى هذا المجال والتعلم منها والإلتزام بقواعد أو قوانين التسويق الجديد عبر الإنترنت ونناقش موضوع التسويق عبر الإنترنت بالتركيز أساساً على شبكة الوب العالمية يمكن أيضا إجراء التسويق عبر المجموعات الإخبارية Newsgroups لكن يبقى هذا التسوق محدوداً ويجب استخدامه بتحفظ وانضباط.

أولاً : تجارب الآخرين للتسويق على الإنترنت :

1-ماذا فعل الآخرين للتسويق على الإنترنت ؟

لقد وجدت الشركات الأولى التى نظرت فى إمكانيات التسويق على الإنترنت سوقاً عالمياً واسعاً وعملت على حشو أعضاء المجموعات الإخبارية Newsgroups بالإعلانات والدعاية. لكن هذا الأسلوب لم يكن ملائماً لأن هذه الشركات تلقت الكثير من المكالمات الغاضبة والشكاوى مما أعاق عمل حواسيبها وأضطر بعضهم للتخلى عن الفكرة كلياً.

رغم ذلك فإن الشركات التى ابتعدت عن فكرة التسويق على الإنترنت كانت سيئة الحظ من حيث أنه كان عليها أن تكون أول من يتحدى الميثاق الأخلاقى غير التجارى للإنترنت.

وخفضت هذه الشركات فى تركيز انتباهها على توجيه دعايتها وإعلاناتها فقط إلى الأشخاص المهتمين بهذه الدعايات والإعلانات.

من ناحية أخرى نجحت بعض تلك الشركات الأولى للأسباب التالية :

1- نجحت هذه الشركات فى إيصال الرسالة التسويقية التى تريدها إلى الآخرين.

2- كانت تجربة الدعاية على الإنترنت أقل كلفة من الدعاية حقيقة.

وهكذا تعلمت المؤسسات والشركات الأخرى من تجارب الشركات الأولى التى استخدمت التسويق عبر الإنترنت وبالتالى ركزت اهتمامها على جزء من المجموعات الإخبارية يهتم بدعايتها التسويقية وبمنتجاتها وخدماتها. ورغم حصول الأخطاء فى بعض الأحيان فإن هذه الشركات استفادت من ثقافة الإنترنت ووجدت تجاوباً حقيقياً مع جهودها التسويقية على الإنترنت خاصة أن مقاربتها للتسويق لم تكن إندفاعية بل كانت أكثر تركيزاً وكانت هذه الشركات أيضاً مستعدة لإنفاق الوقت الكافى للتعلم من أخطائها وهكذا بدأت بجنى الأعمال والتجارة عبر الإنترنت.

هذا التحول فى الموقف من التسويق عبر الإنترنت حصل منذ قيام شبكة الوب العالمية التى سهلت على الشركات تأليف إعلاناتها ودعايتها على الوب وسمحت للمستهلكين بالتوجه إلى موقع دعائى محدد بدلاً من تلقى مجموعة ضخمة من الإعلانات والدعايات، ولقد عملت إحدى الشركات على إطلاق إنتاج جديد أو سلعة جديدة متخصصة للسوق واستفهام عن هذه السلعة من كل أنحاء العالم، فضلاً عن اتصالات من مجالات متخصصة رغبت فى عرض هذه السلعة على صفحاتها حتى إنه طلب من الشركة عرض نموذج عن هذه السلعة فى مؤتمر دولى.

ثانياً : العملاء المرتقبون على الإنترنت :

2- من هم الزبائن المتوافدون على الإنترنت ؟

إذا كانت أسس التسويق والبريد التسويقى تستند على استهداف مجموعة من الزبائن الموجودين على الإنترنت وعددهم. لا يمكننا الحصول على أرقام دقيقة فى هذا المجال لكن تشير التقديرات إلى وجود 35 مليون مستخدم للإنترنت فى كل أنحاء العالم وإذا إزداد هذا العدد بنسبة مليون مستخدم كل شهر لكن لا يمكن اعتبار كل هؤلاء المستخدمين زبائن محتملين على الإنترنت خاصة إذا كان وصولهم إلى الإنترنت متصلاً بأعمال محددة أو يرتكز فقط على غرض الاتصال وجمع المعلومات.

والحقيقة هى أن نوعيات مختلفة من الزبائن يستخدمون الإنترنت وهى عبارة عن خليط من الأشخاص والمؤسسات والشركات لكن الميزة التى تجمع هؤلاء وتستثنى الآخرين هى قدرتهم على استعمال الحاسوب ومهارتهم فى ذلك مما يستثنى الزبائن غير القادرين على الوصول السهل إلى الحواسب.

ثالثاً : مميزات التسويق عبر الإنترنت :

3- إذا ما هو الشئ المميز للتسويق عبر الإنترنت؟ أو كيف يمكنك استغلال الإنترنت للتسويق؟

نعرض فيما يلى إحدى عشر قاعدة أساسية لهذا الغرض :

1- لا يمكن معاملة الزبائن الذين يستعملون الحاسبات الإلكترونية مثل مشاهدى التلفزيون أو قارئى الصحف أو الأشخاص الذين ينظرون إلى اللوحات الإعلانية والرسائل التسويقية المرسلة إلى المجموعات الإخبارية عبر الإنترنت Newsgroups لا تسلم إلى علبة بريدية خاصة كما فى حال البريد العادى فالمستهلكين يسجلون دخولهم إلى النظام الحاسوبى وقتما يشاءون وينظرون بعدها إلى محتوى ومواضيع الرسائل القادمة ويأخذون منها ما يرغبون فيه ويتجاهلون الباقى ولن تعرف أنت من قرأ رسالتك الإلكترونية إلا إذا أتصل القارئ بك ومع قيام الوب أصبح بإمكان المستهلك اختيار زياراته أو المواقع التى يزورها ومدة هذه الزيارة لكن الوب لا تسمح لمرسل الدعاية بمراقبة الزبائن.

2- مع إختيار المستخدم للنظر فى معلومات الشركات الأخرى يصبح من الضرورى جعل ما ينظر إليه هذا المستخدم جذاباً ومثيراً لإهتمامه كما فى الإعلانات التلفزيونية وكما فى العالم الواقعى فإن لمستخدمى الإنترنت اهتمامات محددة ومصالح معينة تجذب انتباههم مما يزيد من تعقيد عملية التسويق على الإنترنت ويجعلها أكثر تطلباً.

3- لا توجد تقريباً أية قيود (غير الكلفة) على كمية المعلومات التى يمكن عرضها عبر الإنترنت أو الوب وهذا العرض يستمر 24 ساعة فى اليوم وفى أيام الآحاد لأن شبكة الوب العالمية لا تقفل.

4- بسبب إمكانيات الإنترنت للوصول إلى عدد كبير من الزبائن على نطاق لم يسبق له مثيل تزداد أهمية تجنب التسويق غير الصادق الذى لا يحمل مضموناً حقيقياً وملائماً فمثلاً إذا قدمت وعدا على الإنترنت بالتسليم فى وقت محدد ولم يحصل هذا التسليم فإن آلاف الزبائن سيعرفون ذلك وليس فقط الزبون الذى لم تسلم إليه البضاعة لأن الزبون الذى يشعر بعدم الرضا عن خدمة معينة يمرر هذه المعلومات إلى الآخرين عبر الإنترنت.

5- **الاتصالات الإلكترونية تفاعلية وتبادلية :** فمستلم الاتصال أو الرسالة لديه التسهيلات السهلة لإعطاء جواب سريع وهكذا لا يكون التسويق عبر الإنترنت فى إتجاه واحد، ويمكن للشركة المرسلة فى غضون دقائق من البث أن تتسلم جواباً يطلب عدم الإرسال ثانية أو جواب شاكياً أو جواباً يقترح تحسينات معينة أو جواباً يعبر عن رغبة فى الشراء وهكذا، وإذا كان جواب الزبون يتضمن سؤالاً أو استفهماً فإنه يتوقع الحصول على إجابة سريعة من الشركة وسبب هذا الاتصال ثنائى الاتجاه تزداد احتمالاً بناء علاقات قوية بالزبائن فى كل مكان من العالم.

6- أفضل مواقع الوب هى الأكثر إثارة للإهتمام والتى تجذب انتباهك ولديها للعرض ما هو أكثر من مجرد التسويق العادى ويتم تحديث أو ترقية هذه المواقع لإبقاء معلوماتها جديدة وحية وبالتالى تحث الآخرين على العودة لزيارتها ثانية.

7- يمكن للشركات الصغيرة الآن أن تأمل بالوصول عبر الإنترنت إلى السوق الدولية بدون أن تكون لها البنية التحتية للشركات الضخمة المتعددة الجنسيات وتجعلها تقف على قدم المساواة مع هذه الشركات فى التنافس على الزبائن.

8- الدخول إلى السوق سهل وقليل الكلفة على الإنترنت مما يزيد حاجة الشركات لمعرفة ما تفعله الشركات الأخرى.

9- مع الطبيعة الدولية للسوق عبر الإنترنت تلعب الإختلافات الحضارية والحساسيات الثقافية دوراً مهماً.

10- سوف يتم حل مسألة تسديد مبالغ شراء المنتجات والخدمات عبر الإنترنت بطريقة آمنة وموثقة فى المستقبل القريب، وسوف نعطى لاحقاً ملخصاً عن تطورات واختبارات وسائل الدفع الإلكترونية وحتى حل هذه المسألة من غير الآمن إرسال أرقام بطاقات الائتمان المصرفية عبر الشبكات الحاسوبية الرقمية بسبب المخاوف الناجمة عن إمكانية اعتراضها وسرقتها وتستخدم التجارة عبر الإنترنت اليوم الوسائط التقليدية أو وسائل الاتصال التقليدية لإبراز معلوماتها المالية السرية ورغم ذلك عليك متابعة الصحف معرفة التطورات الحاصلة فى مجال تسديد المبالغ عبر الإنترنت.

11- معلوماتها المالية السرية ورغم ذلك عليك متابعة الصحف لمعرفة التطورات الحاصلة فى مجال تسديد المبالغ عبر الإنترنت.

رابعاً : كيف يبدأ التسويق المصرفى عبر الإنترنت ؟

إليك بعض التوجيهات الخاصة بإعداد صفحاتك على شبكة الوب العالمية.

أ) يجب أن تعرف مدى ملائمة التسويق عبر الإنترنت لك وما هى معايير نجاح هذا التسويق؟

فإحدى أهم جاذبيات الإنترنت هى إمكانية الوصول إلى جمهور واسع مما يحصل بواسطة الهاتف أو الرسائل البريدية أو المعارض وغيرها، والسوق عبر الإنترنت غير مقيد بقيود الوقت والمكان والكلفة كما يحصل فى الأسواق الأخرى لكن بذلك قد يكون من الأصعب استهداف مجموعة محددة من الزبائن.

لذلك يجب أن تحدد أهدافك منذ البداية كما يلى :

- هل تريد عملاء جدد؟
- هلى أنت قلق من المنافسة؟
- هل تستخدم الإنترنت بإبقاء الاتصال قائماً؟

ويجب أن تعرف معايير نجاحك فى التسويق على الإنترنت :

- هل معيار النجاح هو عدد الزيارات كالتى يتلقاها موقعك على الوب؟
- هل معيار النجاح هو عدد الإستفهامات الواردة من العملاء؟
- هل معيار النجاح هو عدد الموافقين على التعامل مع البنك؟
- هل معيار النجاح هو مستوى التغذية المرتجعة من العميل؟

كل هذه المعايير السابقة مهمة معاً لنجاح تسويقك على الإنترنت ومن الصعب التمييز بينها.

3) أنظر إلى ما فعله الآخرون للتسويق عبر الإنترنت، وهنا يجب عليك استكشاف مواقع شبكة الوب العالمية التابعة لبنوك، والنظر جيداً فى طريقة عرض صفحاته وتصميم هذه الصفحة (بالبنط أو إسم البنط) واستعمال الألوان والرسوم التخطيطية والأيقونات والوقت الذى يستغرقه وصول الصفحات إلى الشاشة خاصة عندما تتضمن الصفحات صوراً جامدة أو متحركة.

(ج) تحديد الشركة المقدمة لخدمة الوصول إلى الإنترنت والتى ترغب بالعمل معها، لقد أصبح استئجار الفراغ على حاسب آلى يشغله مقدم لخدمة الوصول إلى الإنترنت هو الوسيلة الثابتة للوصول إلى شبكة الوب العالمية WWW.

وعند إختيارك للشركة المقدمة لخدمة الوصول إلى الإنترنت لك يجب أن تأخذ فى عين الاعتبار الأسئلة التالية :

- ما هى أسعار هذه الشركة مقابل الخدمة بالمقارنة مع أسعار الشركات الأخرى؟
- ما هو مدى المساعدة التقنية والتوجيهات المرفقة بالخدمة مقابل الرسم الذى تدفعه؟
- إذا كانت المساندة التقنية محددة هل تعرض هذه الشركة نصائحها عن كطيفية تركيب وتصميم صفحات الويب على أسس استشارية؟
- هل توفر هذه الشركة تقارير دورية منتظمة عمن يزور موقعك على الوب وأوقات زيارتهم وطول مدة بقائهم على الموقع؟
- ما هى سياسة الشركة فى ترقية وتحديث الصفحات المعروضة عبرها؟
- هل هذه الشركة مفيدة لك وتشعر بالود نحوها؟
- هل تستعمل الشركة لغة يمكنك فهمها أم أن النقاش معها ملئ بالمصطلحات التقنية المعقدة؟
- هل الشركة فى مرحلة البدء السريع أم أنها قديمة فى السوق؟
- من هم المستخدمين الآخرون لهذه الشركة ومقابل أى خدمات يستخدمونها؟ أو ما هى الخدمات المقدمة إليهم من الشركة؟
- هل لدى الشركة أى خطط لإدخال إنجاز صفقات مالية آمنة وسرية ضمن خدمتها؟ (هناك شركات أخرى جاهزة لإنجاز هذه الصفقات).

(د) يجب أن تتذكر أن متطلبات الإبداع فى الدعاية التقليدية تنطبق أيضاً على الدعاية عبر الإنترنت؟

يمكن لهذا الغرض توظيف مصمم خاص للرسوم التخطيطية إذا كان بإمكانك تحمل كلفة هذا التوظيف ولكن تأكد من أن هذا المصمم يفهم تماماً كيفية استخدام واسطة الإنترنت وتشمل الممارسة الدعائية الملائمة لمحتويات صفحات الوب ما يلى :

- يجب أن يبقى التصور العام الذى توجده الدعاية عن شركتك متناسقاً وثابتاً.
- يجب أن تبقى صفحات موقعك على الوب واضحة وقصيرة ومسددة نحو هدف معين وأن تكون مقروءة ولا تسبب ارتباك للعميل وخالية من أى كلام لا معنى فيه. وتوجد حاجة كبيرة لتكون هذه الصفحات مختصرة ومباشرة خاصة أن الآخرين يدفعون مالاً للبقاء على الخط ومشاهدة الصفحات.
- يجب دائماً تحديث وتجديد الصفحات على موقع الوب.
- تجنب الإكثار من الرسوم التخطيطية التى يستغرق تحميلها إلى الشاشة وقتاً ويمكن أن تكون مملة.
- توفير وصلات تعبيرية فى النص تمكن العملاء من تجاوز نقاط معينة إلى النقاط المطلوبة فى الصفحة الدعائية لدلاً من الاكتفاء بمراجعة الصفحة وحسب.
- يجب أن تكون الدعاية على صفحة الوب تفاعلية وتجعله يحدد أفضلياته فى الخدمة.
- أن نتكون الدعاية قابلة للتطور والتوسع فى المستقبل.

(هـ) تأكد من اختيار صفحات موقعك عبر مستعرضات مختلفة والتى يمكن أن نستعرض المعلومات ذاتها بطرق مختلفة وأن تتأكد من بقاء مظهر هذه الصفحات كما هو مطلوب خاصة على مستعرضى Mosaic , Netscape .

(و) تذكر دائماً وجود نوعين من الاتصال أو الوصول إلى الإنترنت : الوصول الكامل والوصول الهاتفى، فأولئك الذين لديهم خطأ مؤجراً يمكنهم معالجة الرسوم التخطيطية بسرعة أكبر من أولئك الذين لديهم فقط اتصال هاتفى والذين يفضلون الاكتفاء بالنص الكلامى.

خامساً : عناصر تكلفة التسويق على الإنترنت :

أقل أشكال الدعاية على الإنترنت كلفة هى استهداف المجموعات الإخبارية Newsgroups ولكن يجب استخدام هذه المقارنة بحذر خاصة أنها تتطلب وقتا لتحديد المجموعات المستهدفة وكتابة الرسائل الملائمة وإرسالها واستلام الإجابات وكلفة الاتصال بالإنترنت قليلة.

وإذا لم تكن مؤسستك جزءاً من الإنترنت سيكون عليك استئجار فراغ من مقدم الخدمة الوصول إلى الإنترنت للتسويق على شبكة الوب العالمية وهنا تعتمد الكلفة على العناصر التالية :

- كمية الفراغ الذى تستأجره والذى يقاس بوحدة ميغابايت ويمكن ان يقاس بعدد الصفحات.
- كمية العمل المطلوب لتصميم الصفحة وصياغتها على الوب.
- توظيف مصمم خبير بالرسوم التخطيطية ومعتاد على الأساليب المطلوبة لنجاح هذه الرسوم على الإنترنت.
- مستوى التعقيد فى الصفحة ومستوى استعمال الرسوم التخطيطية.
- عدد ونوع وصلات النص الفائق بوثائق أخرى أو مصادر أخرى على حواسيب أخرى.
- طريقة وتكرار وترقية الصفحات.
- وكلفة إعداد صفحتين إلى 3 صفحات على الوب بأسعار 1996 تصل إلى عدة مئات من الدولارات شرط أن تكون الصفحات بسيطة ومباشرة لكن الموقع الذى يصل إلى مائة صفحة أو أكثر بمزيد من التعقيد والوظائف فيمكن أن يكلف ما يصل أى 40 ألف دولار.

سادساً : إستراتيجيات التسويق على الإنترنت :

6- ما هى إستراتيجيات التسويق على الإنترنت :

تشتمل هذه الإستراتيجيات على ما يلى :

- قوائم بالخدمات.
- إعلانات عن الخدمات الجديدة والأخبار الصحفية عنها.
- معلومات ترويجية عهن خدمات محدودة وخاصة.
- عرض وثائق خاصة بالخدمات.
- عرض دراسات السوق وأبحاث العملاء.
- عرض مراجعات العملاء.
- جمع المعلومات الخاصة بخدمة العملاء.
- الحوار مع العميل وإشراكه فى الدعاية.

سابعاً : المعايير الأساسية لنجاح صفحة التسويق على الإنترنت :

- يجب أن تحدد أولاً ما ترغب فى إنجازه وكيفية قياس هذا الإنجاز.
- أن تحدد جمهورك المستهدف.
- ألا تعتمد كثيراً على تجربة التسويق عبر وسائل الإعلام الأخرى.
- أن تحدد عما إذا كنت ستستخدم مصمماً خاصاً للرسوم التخطيطية.
- استعمال الرسوم التخطيطية بحذر وانتباه.
- المحافظة على اهتمام زوار موقعك بأشياء جديدة.
- يجب أن تحاول إشراك العملاء فى جهودك التسويقية.
- أن تسهل للعملاء مشاهدة ما هو معروض لهم.
- كأن تكون رسائلك التسويقية متناسقة.
- طلب إحصائيات بعدد ونوع الذين يزورون موقعك ومتى تحصل هذه الزيارات وكم تدوم وعدد مرات حصولها.

- طلب التغذية المرتجعة من العملاء فيما خص رأيهم بصفحتك وبعد أن يتخذ البنك قراراه بالتسويق على الإنترنت تكون الخطوة التالية شراء وبيع الخدمات وكيف يمكن تسديد كلفة السلع المشتراه على الإنترنت وما هى المسائل التجارية الأخرى التى يجب أن تكون مدركاً لها؟

ثامناً : تحديات عالم الشبكات فى مجال التسويق المصرفى على الإنترنت :

الإنترنت اليوم فى مرحلة انتقالية حيث إنها لم تعد مقتصرة على الأكاديميين وهواة الحواسيب لكن هذا لا يعنى أن الإنترنت أصبحت واسطة ديناميكية للتجارة والأعمال بحيث يمكن إجراء صفقات تجارية كاملة عبرها رغم أن هذا هو الإتجاه المستقبلى للإنترنت ؟

وهكذا وعندما يبدأ مدراء الأعمال باستخدام الإنترنت يجب أن يدركوا مسائل عدة فى هذا الإطار، وسنستعرض فيما يلى بعض المسائل التى يجهد عالم المعلومات لإتقان معالجتها وهى تشمل :

- مسائل الأمن والانضباط.
- مسائل التبادل النقدى الإلكترونى.
- مسائل الضرائب.
- مسائل التكاليف والأسعار.
- مسائل فى إدارة الأعمال.

1- مسائل الأمن والانضباط على الإنترنت :

النقص فى الأمان على الإنترنت هو موضع اهتمام رئيسى وهو أحد العناصر التى تعيق المؤسسات التجارية عن استخدام الإنترنت على نطاق واسع، وإثبات المصداقية على الإنترنت ليس بالأمر السهل.

وإذا كانت أحد العملاء الذين يرغبون فى الحصول على خدمة معينة على الإنترنت يجب تأمين ثلاثة أمور على الأقل قبل إنجاز الصفقة بشكل موثوق وفعال وهى :

- التأكد من خصوصية وسرية الصفقة.

- التأكد من هوية المستخدم (تثبت أصالته) وبلتالى السماح له بالوصول.

- الحصول على مستوى مضمون من الأداء.

2- التبادل النقدى الإلكترونى :

مع حدوث أعمال سرقة واختلال تعوق إجراء الصفقات المالية عبر الإنترنت توجد اليوم اختيارات للتبادل النقدى عبر الإنترنت بمراحل مختلفة من التقدم.

- تعمل شركة مايكروسوفت مع شركة Visa لصياغة نظام آمن للدفع بواسطة بطاقات الائتمان المصرفية.
- تعمل شركة ستيكورب Citicrop على صياغة نظام نقدى إلكترونى- على شكل نقود إلكترونية يمكن للمصارف إصدارها.
- يعمل مصرفاً ناشيونال وستمنستر وميدلاندز فى بريطانيا على تحميل النقد الإلكترونى E-money إلى بطاقات ائتمان خاصة تستعمل عند طرفى البعي.
- تتم صياغة نظام لبطاقات الائتمان التىتستعمل فى البريد الإلكترونى والتى تجعل الزبائن يستخدمون هذه البطاقات على الإنترنت بتخزين أرقامها فى حاسوب يخضع للحماية الصارمة بحيث لا تمر الأرقام على الإنترنت عند استعمالها.
- يوجد نظام يسمح بالتفاعل المتبادل مع حسابات دائنة وحسابات مصرفية قائمة باستخدام مقلم مستقل على الخط لمعالجة حسابات المستخدمين.

يعرض معرض ملقمات Netscape لزبائن شركة Netscape الذين أعدوا مواقعهم على الوب استعمال برمجيات ملقم Netscape وبعض هذه المواقع أعدت باستعمال ملقم تجارى آمن للشركة ذاتها Netscape ويسمى Netscape Commerce Server هذه المواقع تمثل النماذج الأولية لإجراء التبادل التجارى وتبادل المعلومات عبر الإنترنت فى بيئة آمنة، ويشار إلى هذه المواقع بأيقونات ذهبية على الحاسوب الملقم، يعنى هذا لنظام أنه من الآمن وضع رقم بطاقة الائتمان المصرفية على الإنترنت

لكى يقال أن أحد الفرنسيين قد تمكن من خرق هذا النظام مما طرح علامة استفهام عن مدى أمن النظام رغم أن ذلك الخرق استغرق العمل على أكثر من 120 محطة عاملة على الإنترنت و8 أيام عمل.

هذه الإختبارات وغيرها لا تزال قيد التجربة ويتوقع من المستهلكين الذين يشترون السلع عبر الإنترنت أن يدركوا مع الوقت أن النقد الإلكترونى أو تبادل النقد الإلكترونى يوفر لديهم المزيد من الخصوصية والسرية أكثر من بطاقات الائتمان المصرفية، وقد يثبت أن استعمال النقد الإلكترونى أقل من التبادل النقدى التقليدى.

ولكن إذا كانت نقودك الإلكترونية مخزنة على حاسوب شخصى يمكن أن تضيع هذه النقود فى حال حصول إخفاق كلى للنظام الحاسوبى فضلاً عن إمكانية اختراق هواة الحواسيب لهذا النظام ورغم ذلك يتوقع الخبراء بروز حلول قياسية لهذه المشكلة فى وقت قريب.

3- مساءلة الضرائب على الإنترنت :

تحصل صفقات تبادل تجارى بمئات الملايين من الدولارات كل سنة عبر بلدان العالم دون دفع رسوم جمركية ولكن كيف يمكن دفع الضرائب على الصفقات التجارية فى المستقبل؟ إن متابعة مسار المداخيل التى يتم الإبلاغ عنها ومراقبتها تطرح مشاكل كبيرة على مجتمع التبادل غير النقدى حيث لا يمكن للمراقبين متابعة التقدم التقنى فى هذا المجال، لكن هذا قد يفرض ضرورة المراقبة الذاتية للحسابات وضرورة قدرة السلطات على إجراء المراقبة والتدقيق المحاسبى الإلكترونى بهدف تحديد الضرائب وأنظمتها على الإنترنت.

4- مساءلة التكاليف والأسعار على الإنترنت :

لماذا نجد أن بث الوثائق على الإنترنت رخيص الكلفة، وهل تبقى هذه الكلفة منخفضة وبأسعار منخفضة، أن حزم البيانات أى المعلومات المرمزة بواسطة الحاسوب الشخصى فى أرقام ثنائية 1 و 0 المرسلة عبر الإنترنت أقل كلفة من الإشارات الصوتية المرسلة عبر الإنترنت لأنه يمكن لخط الاتصالات البعيدة نقل الكثير من حزم البيانات فى الوقت ذاته بحيث تحصل مشاركة فى الكلفة بين مختلف المستخدمين، بينما يمكن

لخط الاتصالات البعيدة نقل إشارة صوتية واحدة فقط فى النقل الواحد مما يسهل العمليات المحاسبية وتسجيل الفواتير والتى تنعقد فى حال نقد حزم البيانات وحسب، وهذا النقل الأخير يفرض العملية، وعلى أى مؤسسة كبيرة أو صغيرة فى القطاع العام أو القطاع الخاص وسواء كانت مؤسسة غير ربحية أو مؤسسة ربحية أو منتجة للسلع أو الخدمات تحتاج لمعرفة التغيرات التى تحصل بسرعة فى الإنترنت بما يوافق متطلباتها ومعرفة المسائل الرئيسية التى يطرحها الاتصال بالإنترنت، ويجب على هذه المؤسسة وضع إستراتيجيات بعيدة ومرحلية لعملها على الإنترنت وأن تعرف العمليات التى يمكن ويجب تطبيقها على الإنترنت وأفضل وسائل هذا لتطبيق ويجب أن تعرف المؤسسة كيفية تخصيص الموارد المطلوبة لاستخدام الإنترنت وتحديد تكاليف هذا الاستخدام، والأهم من كل ذلك هو ضرورة وضع تصورات جديدة ومستقبلية أو نظرة جديدة إلى كيفية إدارة أعمالها بدون العوائق التقليدية المتمثلة بالوقت والمكان والموارد المادية والتى تنخفض كثيراً بفعل استخدام الإنترنت.

ونطرح الأسئلة التالية المتعلقة بمستقبل الإنترنت :

- هل تحبذ معظم الشركات الكبيرة إجراء الصفقات التجارية بواسطة الاتصالات البعيدة؟
- متى يصبح استخدام مودمات الاتصال شائعاً؟
- هل سوف تتوافر مقاييس الأمن والأمان والتبادل النقدى الآمن عبر الإنترنت؟
- هل سيصبح التحديد الصادر عن هواة اختراق الحاسبات والفيروسات الحاسوبية أقل خطراً فى المستقبل؟
- هل ستظهر سياسات حكومية على الإنترنت؟
- هل ستتحسن نوعية المعلومات التى تظهر على الإنترنت ؟
- هل يمكن ضمان إجراء العمليات التجارية على الإنترنت بمستويات أداء مرتفعة؟
- هل يمكن الحصول مستقبلاً على كابلات اتصالات بعيدة فائقة السرعة والأداء والسعة؟

الفصل الثانى عشر

التسويق المصرفى
لإصدار بطاقات الدفع الإلكترونية

الفصل الثانى عشر

التسويق المصرفى
لإصدار بطاقات الدفع الإلكترونية

أولاً : إستراتيجية التسويق المصرفى لبطاقات الدفع الإلكترونية :

تسويق بطاقات الدفع الإلكترونية هو تسويق لخدمة مصرفية جديدة على المجتمع يعتمد على جهاز تسويقى على درجة عالية من الكفاءة واللباقة وعلى تام بالمنتج الذى يتم تسويقه وماهيته ومميزاته والفروق الجوهرية بينه وبين المنتجات الأخرى وإلى من يوجه هذا المنتج وكيفية الرد على أية استفسارات حوله.

وتمشياً مع الإتجاه العالى نحو إحلال البطاقات الائتمانية محل وسائل الدفع التقليدية (النقود الورقية– الشيكات) وعملاً على ترسيخ فكرة البطاقات البلاستيكية كبديل عصرى للنقود من خلال خلق الشعور لدى أفراد المجتمع بسهولة ويسر الحصول والتعامل بتلك البطاقات، فإن مراكز البطاقات بالبنوك تقوم بوضع استراتيجيات تهدف إلى إحلال النقود البلاستيكية بمختلف أنواعها للعملاء واستحداث نظم الدفع الإلكترونية بالبنوك لتحل محل النظم اليدوية.

وفيما يلى شرح تفصيلى لأبعاد الإستراتيجية التى يمكن للبنوك إتباعها عند التخطيط لإصدار بطاقات دفع إلكترونية والتى تمثل مجموعة القرارات الأساسية التى يتخذها البنك وهى :

المجموعة الأولى : مزيج العملاء Customer Mix :

1- من هم مجموعة العملاء الذين نسعى إليهم (عملاء البنك القدامى – عملاء جدد – عملاء البنوك الأخرى القدامى – الفئات المستهدفة من المجتمع من أساتذة جامعات – رجال القضاء – كبار العلماء – رجال الدولة – الأطباء .. الخدمة).

2- ما هى إحتياجاتهم ورغباتهم (الحصول على مزايا الائتمان – بديل النقود الورقية – وسيلة شراء حديثة – عدم شراء عملة أجنبية عند السفر للخارج – الحصول على النقود وقت الحاجة - .. الخدمة).

3- ما هى معايير التصنيف الملائمة (تصنيف وفقاً للمهنة – الدخل – السمعة – الضمانات - .. الخدمة).

4- ما هو عدد كل مجموعة منهم (العدد المستهدف - إصدار بطاقات له من كل مجموعة).

5- ما هى الأهمية النسبية لعددهم (نسبة عدد كل مجموعة للمجموعات الأخرى ونسبة الحدود الممنوحة لهم).

المجموعة الثانية : مزيج الخدمات Services Mix :

1- ما هى الخدمات المحددة التى نقدمها للعملاء (إصدار بطاقات خصم لاستخدامها بدلاً من النقود – إصدار بطاقات ائتمانية لمنحهم إئتمان من خلال الحصول على السلع والخدمات فوراً والدفع لأجل – توفير العملة الأجنبية – توفير السيولة فى أى وقت وفى أى مكان).

2- ما هى الخدمة التى نركز عليها (إصدار بطاقات إئتمانية – بطاقات خصم).

3- ما هى العلاقة بين جودة الخدمة وتكلفتها وسعر بيعها (دراسة تكلفة كل خدمة وعلاقتها بالجودة وتسعير تلك الخدمة).

4- ما هى الصفات المميزة الساسية لكل خدمة (مميزات كل من بطاقات الائتمان – بطاقات الخصم).

المجموعة الثالثة: حصة البنك فى سوق البطاقات الائتمانية Market Share :

1- ما هى حصة البنك من بين البنوك المنافسة فى مجال البطاقات الائتمانية (الموقف الحالى – الخطة المستقبلية).

2- ما هو التطور المطلوب للدخول فى المنافسة وتوقيته (كيفية تطبيق الخطط المستقبلية – الأجهزة والمعدات والعمالة اللازمة).

المجموعة الرابعة : الانتشار الجغرافى :

1- ما هى المناطق الجغرافية الواجب الانتشار فيها وما هى أولوياتها (العاصمة – المحافظات الكبرى- المدن الصناعية –المدن السياحية – المدن والمراكز الحضرية – .. الخدمة).

2- ما هى درجة التغلغل فى كل منطقة (تبعاً للمستوى الثقافى والاجتماعى والتعليمى بالمنطقة – وجود مراكز تجارية – مناطق سياحية – تجمعات مهنية – مراكز تعليمية جامعات ومعاهد عليا– مناطق صناعية ..الخدمة).

3- ما هو مزيج العملاء داخل كل منطقة (تحديد نوعية العملاء المستهدفة فى كل منطقة – وما هو مزيج الخدمات (ما هى الخدمات المناسبة لعملاء كل منطقة – هل بطاقات خصم أم بطاقات إئتمانية).

المجموعة الخامسة : التميز التنافسى :

1- كيف يمكن تمييز خدمات البنك عن خدمات البنوك المنافسة وما هى تكلفته (الصورة على البطاقة الإئتمانية – فترة السماح – أسعار الصرف- أسعار الفائدة .. الخدمة).

2- ما هو رد فعل البنوك المنافسة (الاتجاه إلى البطاقات الائتمانية بدلاً من بطاقات الخصم – زيادة فترة السماح – طباعة الصورة على البطاقة – تسوية حساب العميل بالجنيه المصرى بصرف النظر عن نوع العملة الأصلى للعملية).

3- ما هو التميز الموجود والمتوقع لخدمات البنوك المنافسة (استحداث منتجات جديدة وإضافة خدمات ومميزات للمنتجات الموجودة).

4- ما هو رد فعل البنك إزاء تميز البنوك المنافسة (البحث عن خدمات جديدة ومميزات جديدة تضاف للبطاقة تجعلها أكثر تميزاً عن مثيلاتها بسوق البطاقات الائتمانية).

المجموعة السادسة : معايير الأداء :

1- ما هى الأهداف الأساسية الواجب تحقيقها : الربحية أم رقم الأعمال؟

2- ما هو معدل العائد على الاستثمار الواجب تحقيقه وفى أى وقت؟

3- ما هو هامش الربح الإجمالى للخدمات؟

4- ما هى الخدمات الواجب تأديتها بدون ربح وإلى أى مدى؟

5- ما هى أهداف التوسع التى نبغيها؟

6- ما هو الحد الأدنى من العائد الواجب تحقيقه للاستمرار فى التشغيل؟

وبعد مراعاة أبعاد الإستراتيجية التى يجب على البنوك إتباعها عند التخطيط لإصدار بطاقات الدفع الإلكترونية يتم البدء فى تنفيذ خطة التسويق والتى تبدأ عادة بدراسة السوق ثم استخدام وسائل التسويق المناسبة.

ويتم تنفيذ خطة التسويق وفقاً للإجراءات الآتية :

1- دراسة سوق البطاقات :

يتكون سوق بطاقات الائتمان ممن شعبتين هما حملة البطاقات والتجار وتختلف إجراءات دراسة سوق كل منهما على الوجه التالى :

1/1- دراسة سوق إصدار البطاقات :

وهذا يتطلب ما يلى :

(أ) تجميع بيانات فعلية عن الحجم الفعلى للبطاقات المصدرة بالفعل.

(ب) تجميع بيانات متوقعة عن الحجم الأمثل للسوق أى عدد البطاقات الممكن إصدارها فى الدولة.

(ج) بيان الفرق بين الحجم الأمثل والبطاقات المصدرة فعلاً.

(د) تحديد النصيب من السوق الذى يمكن للبنك التعامل معه فى ضوء البنك المنافسة فى عملية إصدار البطاقات وحجم نشاط البنك وعدد فروعه ومدى انتشارها وعدد عملائه الحاليين وتحديد الخطة السنوية لتغطية هذا النصيب.

(هـ) دراسة كمية ووصفية لنوعية العملاء المرتقبين وإحتياجاتهم.

2/1- دراسة السوق للتعاقد مع التجار :

وهذا يتطلب الآتى :

(أ) تصنيف التجار تبعاً لنوع النشاط حيث يجب أن يتعاقد البنك المصدر مع تجار يمارسون جميع أنواع الأنشطة لضمان الاستخدام الكامل للبطاقة، وهذا التصنيف يهم أيضاً لتحديد مقدار العمولة التى يخصمها البنك من التجار عن طل عملية شراء أو تقديم خدمة والتى تختلف بحسب أنواع النشاط التى تصنف إلى (شركات طيران – فنادق – مطاعم – شركات سياحية – بازارات – ملابس جاهزة – منتجات جلدية – مجوهرات – عطور – إكسسوارات – سوبر ماركت).

(ب) تصنيف التجار طبقاً لدرجة كل منهم حسب تقسيم النشاط، فهناك على سبيل المثال فنادق خمس نجوم، وفنادق أربعة أو ثلاثة نجوم، وسوبر ماركت كبير – وسوبر ماركت صغير وهكذا.

(ج) التصنيف حسب المناطق الجغرافية حيث أن التعامل بالبطاقات يزيد فى الأحياء الراقية والأماكن السياحية.

(د) التصنيف حسب أسلوب العمل لدى التاجر، حيث أنه لو كان لدى التاجر حاسب آلى يمكن ربطه بشبكة الحاسب الآلى للبطاقة.

وبعد دراسة السوق نأتى إلى وسائل التسويق :

2- وسائل التسويق :

وتعتمد بصورة رئيسية على كل من :

1/2- الاتصال المباشر :

ويكون فى حالة العملاء بالتركيز أولاً على عملاء البنك الحاليين الذين يتعاملون مع البنك فى أنشطته الأخرى، وهذه هى مهمة كل موظف فى البنك يتعامل معه العميل وفى أى فرع من فروع البنك ويكون ذلك بشرح المزايا التى يحققها حمل العميل لبطاقة الائتمان، ويزيد الأمر فى البنوك الإسلامية بتوضيح أن البنك عدل فى إصدار البطاقة بالإتفاق مع المنظمة العالمية لتتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

أما التسويق لدى التجار فيكون بالاتصال المباشر وتعريفهم بالبطاقة والمزايا التى تعود على التاجر من قبولهم لها، ويتطلب الأمر تكرار الزيارات الميدانية حتى يتم التعاقد معهم، مع توضيح الخدمات التى يقدمها البنك لهم وتزيد على الخدمات المقدمة من البنوك المنافسة مثل تخفيض العمولة أو سهولة التسديدات.... إلى غير ذلك.

ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد بل يجب أن يجعل البنك العلاقة متصلة باستمرار مع التاجر بعد التعاقد للمتابعة وحل أى مشكلات فور حدوثها أولاً بأول وتلبية إحتياجات التشغيل من الأدوات المختلفة.

2/2- الإعلان :

وذلك من خلال وسائل النشر المختلفة من جرائد وتلفزيون وراديو وذلك بشرح مزايا البطاقة خاصة بالنسبة لحاملها.

3/2- المطبوعات :

وذلك بأن يطبع البنك العديد من المطبوعات بصورة ممتازة موضحاً فيها مزايا البطاقة وإجراءات استخراجها والتعامل بها ويجعل هذه المطبوعات متاحة لكل لناس من خلال وضعها فى مكان ظاهر فى جميع فروع البنك وإرسالها إلى قطاع عريض من العملاء والتجار المتوقع تعاملهم بها، وكذا لصق بعض منها فى أماكن ظاهرة لدى التجار المتعاقدين مع البنك.

4/2- الإعلام عن البطاقة :

وذلك من خلال إجراء التحقيقات الصحفية والبرامج التلفزيونية وعقد الندوات فى البنك والجامعات بالاتفاق معها وكذا الشركات الكبرى التى يتعامل معها البنك.

نجاح البنك فى تطبيق الخطة التسويقية يعنى زيادة عدد المنشآت التجارية التى تتعاقد مع البنك وهو الأمر الذى يؤدى إلى زيادة أرباح البنك، ويعتمد نجاح الخطة على دور كل من :

1- فرع البنك.

2- الجهاز التسويقى بمركز البطاقات.

ونظراً لإنتشار التجار بمختلف المناطق بأنحاء الجمهورية، وللإستفادة من الشبكة الواسعة لفروع البنك والمنتشرة بتلك المناطق وهى إحدى المميزات التنافسية للبنك، فإن الخطة التسويقية تعتمد على التعاون بين قسم التسويق بمركز البطاقات مع فروع البنك المختلفة وخاصة بالمحافظات من خلال قيام الفروع بالتعاقد مع التجار الواقع محل نشاطها فى مختلف عمل الفرع.

3- دور فروع البنك فى إنجاح خطة التسويق والتعاقد مع التجار :

1/3- الإعلان بصورة واضحة عن خدمة تحصيل إشعارات المبيعات للتجار كأحد الخدمات المصرفية التى يقوم بها البنك.

2/3- الاتصال المباشر بعملاء البنك من التجار وتعريفهم بمميزات قبول البطاقات بمحلاتهم وأن البنك يقوم بصرفها فوراً وإضافتها لحساباتهم الجارية.

3/3- التعاقد مع التجار من أصحاب الحسابات بتلك الفرع.

4/3- التعاقد مع التجار الجدد الذين يقومون بفتح حسابات جديدة.

5/3- التعاقد مع التجار الذى يقع محل نشاطه بنطاق عمل الفرع.

6/3- التعاقد مع التجار الذى يقوم مركز البطاقات بتوجههم للفروع.

7/3- الاحتفاظ بمخزون كاف من مستلزمات التشغيل الخاص بالتجار وتسليمهم فور طلبهم.

8/3- قبول الإشعارات من التجار وتسوية قيمتها ومتابعة حجم نشاطهم.

4- دور الجهاز التسويقى بمركز البطاقات :

يقوم الجهاز التسويقى بمراكز البطاقات بالبنوك بدور هام جداً لإنجاح الخطة التسويقية للبنك من خلال خلق الشعور لدى التجار بأهمية البطاقات الائتمانية كأداة ووسيلة فعالة لتنشيط المبيعات مما يؤدى إلى التوسع فى قبول البطاقات عند قاعدة عريضة من التجار بمختلف أنشطتهم مما يسهم فى نجاح خطة الإصدار.

تبنى الخطة التسويقية الخاصة بالتجار على الأسس الآتية :

1/4- تقسيم مناطق الجمهورية إلى خمسة مناطق تسويقية أساسية هى :

- منطقة القاهرة – الجيزة.
- منطقة الإسكندرية والوجه البحرى والساحل الشمالى.
- منطقة الأقصر وأسوان والوجه القبلى.
- منطقة البحر الأحمر ومحافظات القناة.
- منطقة سيناء (شمال وجنوب سيناء).

2/4- تصنيف السوق بكل منطقة وفقاً لنوع النشاط الأساسى المميز للمنطقة (شركات الطيران – شركات السياحة – الفنادق بمختلف درجاتها – المطاعم السياحية – المحلات والمراكز التجارية – محلات المجوهرات – البازارات – محلات الجلود((الفنادق العائمة – المحلات التجارية داخل الفنادق – محلات البرديات – محلات الألباستر) (القرى السياحية – نوادى الغوص – المحلات التجارية داخل القرى السياحية).

3/4- يتم تحديد ما هى الأنشطة التى نرغب التعامل فيها ومن هم مجموعة التجار الذين نسعى إليهم لكل منطقة وما هى المعايير التى يجب توافرها فى كل تاجر (السمعة – وجود حساب للتاجر بالبنك الأهلى).

4/4- الإتصال المباشر بأصحاب القرار فى المنشآت التجارية التى وقع عليها الاختيار تعريفهم بالمنتج الجديد الذى يصدره البنك ومميزاته والعوائد التى ترجع إليهم من قبولهم له كأداة دفع بدلاً من النقود وعرض خدمات البنك فى هذا المجال والتعرف على إحتياجاتهم ورغباتهم.

5/4- تحديد مزيج الخدمات التى نقدمها للتجار (ما هى الخدمات التى يمكن تقديمها للتجار – ما هى الخدمة التى نركز عليها ويكون للبنك ميزة نسبية فيها وما هى الصفات المميزة لخدمات البنك والتى لا تتوافر لغيره من المنافسين).

6/4- حصة البنك فى سوق تحصيل إشعارات المبيعات (تحديد الحصة الحالية للبنك فى السوق وموقف المنافسين وما هى الخطة المستقبلية للاستمرار والتفوق على المنافسين، ما هو التطور المطلوب وما مدى توافر الإمكانيات من أجهزة ومعدات وعمالة لازمة لإحداث التطوير).

7/4- الإنتشار الجغرافى (تحديد المناطق الجغرافية الواجب الانتشار فيها وما هى أولوياتها – ودرجة التغلغل بكل منطقة – وما هو مزيج التجار المطلوب التعاقد معهم بكل منطقة – ما هو مزيج الخدمات التى تقدم للتجار والتى تتناسب مع إحتياجاتهم).

8/4- وضع جدول زمنى لزيارة المناطق التسويقية ومقابلة التجار وعرض خدمات البنك عليهم والتعاقد معهم لتحصيل إشعارات المبيعات والإتفاق على طريقة التحصيل التى يرغبها التاجر.

9/4- وضع جدول زمنى لمتابعة التجار بعد التعاقد وتلبية إحتياجاتهم من مستلزمات التشغيل أولاً بأول والعمل على حل مشاكلهم فور تلقيها حتى يشعر التجار أن البنك فى خدمتهم وقت الحاجة.

ثانياً : حوافز تسويق البطاقة الائتمانية :

يضاعف مصدرو البطاقات الائتمانية من جهودهم التسويقية لإغراء العملاء الجيدين، فى مناخ يسوده توحيد (Consolidation) اللاعبين، وخروج الحين منهم Marginal Players من السوق، أدى كل ذلك إلى إحتدام المنافسة بين اللاعبين الرئيسيين فى صناعة تسودها أصلاً المنافسة الحادة، لقد وصلت نسبة خروج اللاعبين الحديين، أو نسبة تآكل النشاط (Attrition Rate) إلى (15– 20٪) سنوياً، حيث يحتل النسب الأدنى مصدروا "بطاقات الائتلاف" (Affinity Card) فى حين تحتل النسبة الأعلى البطاقات ذات الرسوم مثل : الإعفاء من الرسوم السنوية، وأسعار الفائدة المنخفضة، وأسعار الفائدة المتغيرة، والخصومات، والسماحات، والسلع المجانية، وبطاقات السفر بالطائرة، وغير ذلك الكثير من الحوافز.

لقد استطاعت البرامج الناجحة تحقيق مزايا كبيرة جداً، إذ دلت إحدى الدراسات التى أجريت سنة 1991، والتى قارنت بين حملة البطاقات الائتمانية المتمتعين بهذه الحوافز وغير المتمتعين بها فى مصر أصدر (200000) بطاقة إئتمانية إلى ما يلى :

(أ) زيادة نسبة (5.5٪) فى تفعيل الحسابات الحالية (Account Activation).

(ب) إنخفاض فى نسبة فقدان العملاء قدرة (7.2٪) سنوياً.

(ج) زيادة حجم المشتريات بمبلغ (400) مليون دولار).

(د) زيادة أرصدة الحسابات بمعدل (100-150) دولار للحساب الواحد.

إذ أنه من الضرورى تفعيل الحسابات الحالية جنباً إلى جنب مع كسب الحسابات الجديدة، وبتطور صناعة البطاقات وتزايد الجهود المبذولة نحو تفعيل الحسابات، فإن أكثر المنافسين نجاحاً هم الذين استطاعوا عرض صورة شاملة وجذابة عن خدماتهم المقدمة للمستهلكين وللمؤسسات.

1- ماهية البرامج الناجحة :

البرامج الناجحة هى تلك التى جعلت حاملها يدرك بأن لها قيمة مضافة Value Addes، إن ما تسعى إليه البرامج ذات المكافآت Raward Programes هو تحويل الانتباه من التسعير (أسعار الفائدة، والرسوم السنوية) إلى الحوافز الإضافية، ذلك لأنه لو كانت أسعار الفائدة.

أضف إلى ذلك أن (البطاقات ذات القيمة المضافة) كما يدركها العملاء قد أدت إلى تغيير الطرق التى ينظر بها الكثير من الناس إلى بطاقاتهم، فحملة البطاقات يستعملونها اليوم للحصول على الحوافز الإضافية (مثل بطاقات السفر بالطائرة، والسماحات، والهدايا المجانية، ... إلخ).

والرسوم السنوية هى العامل الوحيد فى التمييز بين البطاقات، لكان من الأسهل التنافس للحصول على عملاء جدد، هذا فى حين أن المصدرين الذين يطرحون تشكيلة من الحوافز التى تخلق قيمة حقيقية مضافة يستطيعون تمييز بطاقاتهم، وبالتالى المحافظة على ولاء العملاء لهم.

2- ما الذى يجعل البرنامج ناجحاً ؟

من بين المزايا المعروفة التى تجعل البرنامج ناجحاً هى البساطة والاختبار العملى، فهل أن العرض ملموس من قبل العميل وقابل للتصديق؟

هل أن العرض معقد جداً مما يجعل من الصعب فهمه؟ هل أن المكافآت ملموسة؟ إن من الأمثلة الناجحة فى هذا الخصوص ذلك البرنامج الذى تعرضه شركة (General Motors) بإسم (Household International) وهو برنامج مزدوج العلامة التجارية (Co – Branded) حيث استطاع جذب (10) مليون مستعمل، ذلك أن هذه البطاقة هى الوسيلة الوحيدة للحصول على الخصومات من الشركة، وهى مكافأة تعادل (5٪) من قيمة المشتريات (تزداد إلى 10٪ لبعض المشاركين فى البرنامج) مع سقف سنوى، وهى تستعاد من قبل المستعمل من خلال شراء سيارة (GM) بسعر يأخذ فى الاعتبار هذه السماحات.

بالمقابل، فإن خصماً من سعر بطاقة السفر بالطائرة أو من رسوم الهاتف، أو من سعر الغرفة بالفندق التى تتاح اليوم من قبل أكثر من جهة فى السوق. لا تحظى بإدراك قيمتها المضافة من قبل المستعمل بنفس هذه الدرجة من الاهتمام.

3- هل الجواب هو السلع والخدمات المجانية ؟

من الحوافز التى يسهل فهمها من قبل المستعمل تلك السلع والخدمات المجانية (مثل بطاقات السفر بالطائرة، والسلع المتنوعة) فهى سهلة الفهم وتجعل حامل البطاقة يشعر بأنه يحصل على شئ مادى أو ملموس مقابل ولائه للبطاقة، ثم أن السلع والخدمات المجانية مرغوبة أصلاً من قبل المستهلك وأسهل تنفيذاً للبائع، أما السماحات من الأسعار (ما لم تكن عالية وبالتالى مكلفة للمصدر) فإنها لا تجذب الانتباه بنفس المستوى والقوة.

لقد منحت شركة (GM) خصماً قدره (5٪) لأنها هى البائعة للسيارات وتستطيع بالتالى تصريف المزيد منها من خلال هذا الحافز، من الأمثلة الأخرى تقديم راديو (AM –FM) من نوعية جيدة، فالسلع المجانية تخلق الحافز المطلوب وبخاصة فى مجال تفعيل الحسابات الحالية، ضمن تشكيلة تسويقية متكاملة.

قد تكون بعض البرامج مكلفة جداً، مثل منح بطاقات سفر بالطائرة مجاناً وبشكل متكرر، لأنها تكلف المصدر حوالى (2–2.5٪) من حجم عمله مع حامل البطاقة، تستطيع شركات الطيران ذاتها تقديم مثل هذه الحوافز لأن لديها طاقة نقل فائضة تتمثل بالمقاعد الشاغرة. وتسعى لبيعها بشتى الوسائل. غير أن السفر المجانى بحاجة إلى إلتزام يمتد لعدة سنوات إذا ما أريد له تحقيق النجاح المنشود. ومن جهة أخرى، فإن الخصومات من أسعار بطاقات السفر قد لا تقدم الحافز المطلوب أو الملموس لحامل البطاقة.

4- إختيار السلع والخدمات المجانية القادرة على التحفيز :

يجب أن يكون إختيار السلع المجانية متوافقاً مع كيفية جذب شريحة العملاء المستهدفة. من حيث الخصائص السكانية، وأنماط الحياة والقيم التى تتمسك بها كما أن تنويع التشكيلة السلعية والخدمية الممنوحة مجاناً مهم للغاية، ليس شرطاً أن تكون السلع والخدمات عالية الثمن، إنما المهم هو أنها تلبى احتياجات حامل البطاقة، فبرنامج (GM) يبدو طبيعياً لمن يستعمل هذه السيارة، فى حين أن من يستعمل سيارات أخرى لا يجد فيه "قيمة مضافة" أو حافزاً ملموساً.

كما لا يتوقع أن يحقق برنامج (Ford) المشترك مع (Citibank) (المستند إلى منح السماحات) نفس الحجم من المبيعات الذى تحققه (GM) لأن هيكل هذا البرنامج يختلف عن (GM) فحوالى (70٪) من حملة بطاقات(Citibank) كانوا قد تحولوا لهذا المصرف من مصارف أخرى. وغالبيتهم لا يرغبون بشراء سيارة (Ford) هذا فى حين أن حملة بطاقة (GM) هم أصلاً من مستعملى هذه السيارة. ولذلك فهم مهتمون بالسماحات التى تمنحها لهم هذه الشركة. وبوجه عام فإن تشكيلة السلع والخدمات المجانية تبدو جذابة فيما لو إشتملت على الأدوات والأجهزة المطبخية، والأجهزة الإلكترونية وأدوات الرياضة، والأثاث المنزلى والحلى، لأنها تمنح شيئاً مختلفاً لكل فرد فى العائلة وبما يتوافق مع إحتياجاته الشخصية.

من جهة أخرى، لابد من التأكيد هنا على الكيفية التى يدرك بها المستعمل قيمتها المضافة، فالشركات التى يجرى اختيار سلعها أو خدماتها وتقدم برنامجاً للبطاقات يجب أن تكون معروفة أصلاً فى السوق من حيث الجودة والخدمة والضمانات والقدرة على

الإتصال بها عند الضرورة، هذا إلى جانب ضرورة توافق المكافآت الممنوحة مع حجم إنفاق المستعمل فى حساب البطاقة الائتمانية.

5- ما الذى يجعل البرنامج ناجحاً ؟

يمكن صياغة برنامج البطاقات الإئتمانية على أساس الخصائص السكانية للشرائح التى يرغب المصرف فى خدمتها. فقد يختار توجيه البرنامج لشريحة معينة من قاعدة عملائه، مثلاً العملاء الجدد أو العملاء الحاليين ممن لهم يحركوا حساباتهم خلال الـ (90) يوماً الماضية.

ونظراً إلى أن حوالى (70٪) من أرباح مصدرى البطاقات تتحقق من الأرصدة المدورة فى حسابات العملاء، فإن بعضهم يخطط اليوم لمنح حوافز ليس فقط لتحريك الحساب بإتجاه التسديد فى نهاية المدة، بل على العكس تشجيع كل دولار لكى يبقى بدون سحب فى نهاية الشهر، تبرز فى هذا المجال تجربة (AT & T) التى أدت معايير عملها الرصينة إلى إندفاع الكثير من جملة بطاقاتها نحو تسديد أرصدتهم شهرياً، وعندما تنبهت لذلك، عرضت مؤخراً منح شئ مضاف (Something Extra) لبطاقاتها المعروفة (AT & T Universal Card) يتمثل بمكافأة لذوى الحسابات المدورة (أى الذين لا يسددون أرصدتهم فى نهاية الشهر) وهكذا أصبح هؤلاء شريحة مهمة من المحفظة الإجمالية. فمنذ سنة 1991 عندما أدخل هذا البرنامج الجديد ارتفعت نسبة ذوى الحسابات المدورة من (14٪) فقط من المحفظة آنذاك إلى (34٪) سنة 1994.

هذا يعنى أن هناك حوالى (3.5) مليون حساب لدى (AT & T) من التى تدور فى نهاية الشهر، مما خلق إيراداً مهماً لها. لأن نسبة الفائدة المدفوعة على هذه الحسابات تتراوح بين (14.6٪ - 15.9٪) فى السنة على الرغم من أن الرصيد المدور كان بمعدل (820) دولار لكل حساب. وهو اقل من المعدل فى صناعة البطاقات ككل. فمثلاً يبلغ الرصيد المدور لدى (Master Card) (1200) دولار. كما أن نسبة ذوى الحسابات المدورة فى كل من (Master Card) و(Visa Card) هو (60٪) مما يعنى أن على (AT & T) أن تضاعف من حجم أرصدتها المدورة لتحقق المعدل الذى تحققه الصناعة

ككل، مع كل ذلك. هناك من يشكك فى جدوى التوجهات الجديدة لتشجيع حاملى البطاقات إلى زيادة حجم أرصدتهم المدورة شهرياً.

ثالثاً : مستقبل البطاقات الائتمانية :

ليس من السهل على المصرف تحقيق النجاح خاصة فى إطار التطورات المتسارعة فى البيئة المصرفية المعاصرة التى تمتاز بالتغيير الشامل، وإذا كان التعامل بالبطاقات يؤلف اليوم حوالى (16٪) من قيمة معاملات المستهلكين مقابل (84٪) للتعامل نقداً وبالشيكات. فإن ذلك يعنى وجود سوق محتمل فى المستقبل يصل على أكثر من ستة أضعاف حجم البطاقات الحالى، وذلك من خلال التحول التدريجى إليه من التعامل بالنقدية والشيكات. مثل هذه النسبة تعنى فى الولايات المتحدة مبلغ (4) تريليون دولار إضافية من التعامل المحتمل بالبطاقات فى المستقبل.

أما إذا قيس ذلك بعدد (وليس بقيمة) المعاملات أعلاه، فإن حجم البطاقات يؤلف الآن (6٪) فقط من مجموع المعاملات، قياساً بـ (94٪) من المعاملات التى تتم من خلال النقدية والشيكات. هذا يعنى أن حجم السوق المحتمل فى المستقبل، من حيث العدد هو (16) ضعف حجمه الحالى.

غير أن هناك مجموعة من العقبات تقف اليوم بوجه زيادة بهذا الحجم فى المستقبل، منها ما هو نابع عن طريقة تفكير المصرفيين، ومنها ما تولده بيئة الأعمال، تلك البيئة التى تعيش فيها المصارف اليوم.

1- العقبات الناشئة عن طريقة تفكير المصرفيين :

استمرت البطاقات الإئتمانية لسنين خلت مصدراً ممتازاً للأرباح المصرفية، مما حدا بالعديد من المصرفيين إلى التصور بأن محافظة البطاقات على موقعها هذا أمر حتمى، غير أن تفكيراً من هذا القبيل لا يمكن تقبله اليوم فى البيئة المصرفية المعاصرة التى تسودها التغييرات الكبيرة، إذ لابد من العمل المتواصل على دراسة السوق، وإحتياجاته، والتبادلات فيها، والإستجابة الفاعلة بها.

إن تحرك العالم المصرفى نحو التعامل الإلكترونى يعنى أن البطاقة أصبحت مجرد آلية تتضمن أشرطة وقطع مغناطيسية، قادرة على خزن المعلومات الإلكترونية، وبالتالى فإن شكلها لم يعد هو المهم فى التعامل اليومى. فهو يخضع لتبدلات كثيرة، قد تجعله تختلف عما هو عليه الآن.

فقد تبقى البطاقة مسطحة قابلة للخزن فى المحفظة الشخصية، أو قد تحول إلى آلية مغناطيسية تشبه مفتح السيارة، تحمل ضمن مجموعة المفاتيح لدى الشخص.

كما يتوقع أن تتناقص أهمية العلامة التجارية (Brand) التى تتميز بها عن غيرها، بل إن ذلك قد تحقق لدرجة كبيرة اليوم من خلال استعمال الشريط المغناطيسى Magnetic Stripe إذ أنه بسبب تزايد المواقع التى يتعامل بها الفرد تجارى (مثل محطات تعبئة الوقود، والبريد، والهاتف، وغيرها..) فإن الحاجة لم تعد قائمة كما فى السابق إلى السمعة التى تولدها العلامة التجارية.

2- العقبات التى تولدها بيئة الأعمال :

هذه مجموعة من العقبات التى تقف بوجه توسع استعمال البطاقات إذا ما أريد لها أن تحتل نسبة الـ (94٪) من المعاملات التى لا تستعمل فيها البطاقات الآن. فهناك خمس عقبات فى هذا الخصوص هى :

(أ) ضرورة توفير خدمة أفضل وبمصداقية للعميل :

كلما تقدم استحواذ صناعة البطاقات على التعامل النقدى وبالشيكات، كلما إزداد اعتماد المستهلكين على نظام المدفوعات لإنجاز معاملاتهم اليومية، هذا يعنى ضرورة تفادى أية ارتباكات أو تأخيرات فى التشغيل اليومى للنظام. وتحسين جودة خدماته بما يشجع على وضع الثقة بها. بعكس ذلك، فقد يكون هناك تدهور فى استعمال البطاقات، لقد أدى حصول مشكلات محدودة، مثلاً فى إحدى نظم الصرف الآلى (ATM) إلى تدخل سريع لمكتب مراقب العملة فى الولايات المتحدة للتحقيق فى أسباب ذلك، وسوف يتزايد إهتمام المستهلك بكفاءة نظام المدفوعات كلما توسع انتشار البطاقات فى التعامل اليومى.

(ب) تقديم حلول متخصصة للأسواق التجارية :

تتفاوت عمليات المدفوعات بشكل كبير بين الأسواق التجارية المختلفة، ففى عمليات الدفع بالبريد والهاتف لا يستطيع التاجر التأكد من صحة التوقيع أو رقم الـ(PIN) الخاص بالبطاقة، بل أنه لا يرى البطاقة فى أغلب الأحيان. أما فى السواق الفائقة (السوبر ماركت) فإن الحاجة تصبح ماسة إلى السرعة فى تسوية المبالغ وخروج

العمل من السوق. وفى الفنادق وأعمال تأجير السيارات. لا تعرف قيمة مشتريات الخدمة إلا بعد قبول البطاقة بوقت معين.

بسبب هذا التفاوت بين الأسواق التجارية، فإن المنظمات والجمعيات المعنية قد سعت جاهدة لصياغة نظم مدفوعات متناسقة مع طبيعة كل منها. غير أنه نظراً للتفاوت الدقيق بين الأسواق فإن الحاجة قد تتزايد فى النهاية لتطوير تكنولوجيات جديدة متخصصة لكل سوق. هذا إذا ما أريد إيجاد حلول أفضل للأسواق التجارية وتحقيق التوسع المتواصل فى استعمال البطاقات.

(ج) التوسع فى تغطية المعاملات التجارية :

من الضرورى كسب المزيد من المنشآت التجارية وشرائحها المتنوعة للاعتماد على المعالجة الإلكترونية للمدفوعات. فالهدف الكبير هنا هو تغطية المعاملات ذات المبالغ الصغيرة وإبعادها عن التسوية نقداً وبالشيكات. إذ تقل مبالغ هذه المعاملات عن (20) دولار للمعاملة الواحدة. ومن الضرورى تسديدها بسرعة وبمواقع جغرافية متباعدة (مثل المطاعم ذات الخدمة السريعة، وكراجات السيارات، ورسوم عبور الجسور، وأجور الغسيل والكوى السريع وآلات البيع الآلى وغيرها).

خذ مثالاً دفع رسوم دخول دور السينما، أليس من السهل استعمل آلات بيع مؤتمنة. يستطيع الراغب أن يدفع الرسوم بواسطتها والدخول إلى السينما بسرعة وبثوان معدودات؟ فإذا ما أريد الاستعاضة عن الدفع النقدى (بل منافسته) فإنه سيكون من الضرورى تفادى التأكد من صحة التوقيع. ولو أن ذلك سيكون على حساب زيادة المخاطرة. المخاطرة هنا محدودة، لأن هناك القلائل الذين يحاولون تزويد بطاقة دخول السينما عند استعمال البطاقات، ثم إن إزدياد المخاطرة يواجهه إرتفاع الإيرادات بسبب زيادة حجم العمل الناشئ عن استعمال البطاقات.

هناك فرصة أخرى لتوسيع استعمال البطاقات وذلك فى مجال تسديد قيمة الخدمات الحكومية، مثل الرعاية الصحية، والضمان الإجتماعى. وقوائم (فواتير) الماء، والكهرباء، والهاتف، والغاز، بل وحتى خدمة القروض العقارية (الأقساط والفوائد الدورية) ودفع أقساط التأمين وشراء الجرائد... كل ذلك سوف يؤدى إلى زيادة كبيرة فى استعمال البطاقات فى التعامل التجارى.

(د) توسيع تشكيلة الخدمات التى تغطيها البطاقة :

من الضرورى التوسع فى استعمالات البطاقة بحيث لا يقتصر ذلك على البطاقات الائتمانية (الدائنة) والمدينة (Debit Card) لتغطية تشكيلة واسعة من الخدمات المالية. مثل التعامل مع صناديق الاستثمار (المشتركة)، وشراء أدوات الملكية، أو إدارة حسابات الهامش، كل ذلك سوقاً هائلة وفرصة واسعة جداً.

(هـ) معالجة القضايا الناشئة عن بطئ الإستجابة ومقاومة التغيير من جانب المستهلك :

على الرغم من أن المستهلكين يعيشون مناخ التغير المتسارع، فإن بعضهم وبخاصة كبار السن، ما زالوا يتشككون فى جدوى استعمال الأساليب الجديدة لتسوية المدفوعات. هذا قياساً بقدرة الجيل الجديد على الاستجابة الأسرع للتغيير. أضف لذلك أن مرور الوقت سوف يفسح المجال للتغلب على أشكال مقاومة التغيير. بعد أن تتبلور القناعات حول مزايا استعمال البطاقات كما أنه من الممكن تسريع التوجه نحو إستعمال البطاقات من خلال البرامج الثقافية، والحوافز التسويقية، وتحسين مستويات الخدمة المقدمة، والمصداقية فى التعامل. هذا إلى جانب ما تلعبه البطاقات ذات العلامة التجارية المزدوجة من ترويج لعملية إحلالها محل التعامل النقدى وبالشيكات.

الخلاصـــــة :

على الرغم من أن هذه العقبات تحد من المسيرة، إلا أنها ليست عسيرة المعالجة أو الحل. فقد برهنت التجارب على أن التوجهات الجادة لتذليل أى منها قد أتت بثمار يانعة لصالح انتشار استعمال البطاقات، ثم أن الإبداعات التكنولوجية تتواصل يومياً، مضيفة بذلك زخماً جديداً لاستعمال البطاقة على نطاق واسع.

إلا أن إحداث نقلة نوعية كبيرة فى مجال استعمال البطاقات يحتاج على استثمارات كبيرة لتوسيع البنية التحتية اللازمة لهياكل الاتصالات ونظم تسليم الخدمات، والبرمجيات المتخصصة حسب طبيعة المعاملات، والطرفيات الجديدة، والمعدات الإلكترونية، وسوف تأتى مثل هذه الإستثمارات التى تكلف المصرف كثيراً، بمردودات عالية فى المستقبل المنظور.

3- **مستقبل التعامل بالبطاقات الذكية على المستوى العالمى :**

هناك ثلاثة تساؤلات مهمة تطرح عند استشراف مستقبل استعمال البطاقات الذكية هى :

(أ) كيف يمكن للمصارف استمرار الارتباط بعملائها (Customer Interfaces)؟

(ب) كيف ستقوم المصارف بتوصيل المعلومات وتنفيذ المعاملات المالية فى بيئة أمينة تتمتع بالخصوصية والكتمان؟

(ج) كيف يمكن للمصارف أن تحافظ على قدرتها التنافسية فى مجال تقديم خدمات ذات قيمة مضافة (Value –Added) مقابل ما يقدمه المنافسون فى السوق؟

الدخول إلى عالم البطاقة الذكية (Enter the Smart Card) :

قد تكون الإجابة على هذه التساؤلات متوفرة فى استعمال قطعة البطاقة الذكية، فهذه البطاقة هى بحجم البطاقة الائتمانية البلاستيكية تضم فى تكوينها معالج رقائق صغيرة، يتيح طاقة قادرة على خزن المعلومات ومعالجتها وإنجاز المعاملات. لقد تم تطوير تكنولوجيا البطاقة الذكية منذ منتصف السبعينات غير أن القفزة النوعية الكبيرة فى مجال انتشار استعمالاتها قد تحققت فى الثمانينات فى كل من أوروبا وآسيا، وذلك فى ثلاثة مجالات أساسية هى : المحفظة الإلكترونية وتسديد تكاليف الرعاية الصحية، وخدمات النقل الداخلى العام فى المدن أو المناطق الحضرية.

أما القفزة النوعية الثانية فقد تحققت سنة 1994، عندما تضاعفت اهتمامات المصارف وشركات الخدمات المالية بتكنولوجيا هذا النوع من البطاقات، وذلك لعدة أسباب منها :

(أ) تناقص تكلفة تكنولوجيا البطاقة الذكية، بحيث أصبحت تكلفة الوحدة الواحدة منها بحدود (1 – 2.5) دولار.

(ب) تزايد المخاوف حول إحتمالات التزوير التى ترافق استعمال نظم البطاقات المغناطيسية الاعتيادية.

(ج) تعاظم الاهتمام بالتعامل عن بعد عبر الهواتف، والحواسيب الشخصية والهواتف المستندة للشاشات، إلى جانب الحاجة إلى المزيد من الآمان فى التعامل.

(د) البحث عن فرص جديدة لتحقيق الإيرادات ليس فقط من قبل المصارف ومجهزى الخدمات المالية، بل حتى من قل شركات الإتصالات والحواسب وأنشطة النقل الداخلى العام.

التطورات المصاحبة :

برزت بالإضافة على الإتجاهات العامة المشار إليها أعلاه، تطورات مصاحبة أضافت إلى زخم استعمال البطاقة الذكية أهمها ما يأتى :

(أ) دعم إستعمال تكنولوجيا البطاقة الذكية وتطبيقاتها فى نظم المدفوعات/، وبخاصة الإسناد الكبير الذى قدمته كل من (Master Card , Visa Card) لتطوير استعمال البطاقة الذكية وما قدمته المصارف الكبيرة مثل Citibank, Chemical .(Bank, Bank One

(ب) تزايد إسناد المصارف لإستعمال (المحفظة الإلكترونية) وبخاصة مشروع (Mondex) كبديل عن استعمال العملة المعدنية والقطع المعدنية المشتراه من هيئات النقل الداخلى العام لغرض استخدام وسائط النقل العام.

(ج) استخدام الجامعات لنظم البطاقة الموحدة فى المواقع الجامعية المتعددة.

(د) تأسيس (ملتقى البطاقة الذكية) (Smart Card Forum) والعديد من المنظمات الأخرى فى الولايات المتحدة والأقطار الأوروبية، بهدف التوصل إلى التنسيق فى مجال البنى التحتية المطلوبة لاستعمال البطاقة الذكية.

(هـ) تزايد استعمال (المحفظة الإلكترونية) على النطاق الدولى خلال سنة 1993 بثلاثة أضعاف ما كانت عليه سابقا، مع توقع استمرار هذا الزخم من التطبيقات الجديدة فى مجالات الهاتف والنقل، ووسائل التسلية والرعاية الصحية، كما يظهر ذلك من الجدول أدناه، فالمصارف هى واحدة من اللاعبين الكثيرين فى مجال إدخال "المحفظة الإلكترونية" والبطاقات ذات القيمة المخزونة Stored – Value Card Schemes) ثم إن اللاعبين الراغبين فى تقديم المعلومات وإتاحة الاتصالات. وخدمات التسلية المنزلية. هم أنفسهم المهتمون بإعداد التسهيلات والوسائل اللازمة لنظم المدفوعات الخاصة بهذه المعاملات. بسبب هذا التوافق فى الإتجاهات. فإن المصارف لابد أن تعمق

من معرفتها بالبطاقة الذكية وتشتك مع غيرها، وبشكل أوسع، فى صياغة البنى التحتية اللازمة لتطبيقاتها.

4- القضايا الأساسية التى تواجهها المصارف وشركات الخدمات المالية :

تواجه المصارف وشركات الخدمات المالية وأربع قضايا أساسية فى مجال تطوير استعمالات البطاقات الذكية هى :

(أ) استعمال البطاقة الذكية كأدوات فى تنفيذ المدفوعات Smart Cards as Payment Vehicles :

يمكن استعمال تكنولوجيا البطاقة الذكية لإنجاز المعاملات الدائنة والمدينة بشكل أكثر أماناً وأقدر على مواجهة احتمالات التزوير. إذ تشير رابطة البطاقات الائتمانية والمدينة (Association of Debit and Credit Cards) الفرنسية المسماة (Cartes Bancaires) إلى إنخفاض حوادث التزوير والخسائر الناشئة عنها بنسبة (50٪) منذ أن قررت استعمال تكنولوجيا البطاقات الذكية، من جهة أخرى، فقد ولد مصدر جديد للإيرادات يتمثل (بالمحفظة الإلكترونية) أو (البطاقة ذات القيمة المخزونة) (Stored Value Card –) حيث تحتوى على (معالج صغير للأشرطة المغنطة (Microprocessor Chip) على ما يقابل المبالغ النقدية، ويجرى تخفيضها تدريجيا عند نقاط البيع (Point of – Sale, POS) وهكذا صار بإمكان المصارف تحقيق إيرادات من استعمال البطاقات الذكية فى تنفيذ المعاملات اليومية. إذ يقدر عدد المعاملات النقدية التى أجريت فى العالم خلال سنة 1993 بإستعمال البطاقة الذكية بحوالى (8.1) تريليون منها حوالى (1.8) تريليون بمبالغ تقل عن (10) دولار، يلاحظ هنا أن (88٪) من المعاملات فى الولايات المتحدة ما تزال تنفذ بإستخدام النقدية والشيكات منها (83٪) بمبالغ أقل من (10) دولارات. وهكذا فإن مشروعات إدخال المحفظة الإلكترونية تستهدف مثل هذه الأسواق. كما أن هناك مشروعات لاستعمالها فى مجال تحويل المنافع إلى المستفيدين.

(ب) البطاقات الذكية مفتاح الدخول إلى شبكات المعلومات (Smart Card Access Keys) :

ينظر الكثير من اللاعبين الهادفين إلى بيع السلع والخدمات من خلال شبكة (National Informational Infrastructure, NII) وغيرها من الشبكات العامة التى يدخل إليها الجمهور إلى تكنولوجيا البطاقة الذكية كوسيلة أمينة فى استخدام الشفرة (Encryption) واعتماد البيانات (Authorization of Data). إذ أن البطاقة الذكية تتيح إجراء مثل هذه المعاملات وإيصال المعلومات المالية فى بيئة أمينة ومضمون. فهذا (Citibank) مثلاً يستخدم البطاقة الذكية لتمكين المستهلكين من الدخول إلى شبكة العمليات المنزلية Home Banking من خلال الهواتف المستندة إلى الشاشات (Screen – Based Telephones) كما تخطط الشركات التى تصنع (Set – Top Box) والبرقيات التفاعلية (Interactive Cables) استعمال البطاقات الذكية لغرض الدخول إلى نظم المدفوعات. فقد أصدرت New Datacom مثلاً (3) مليون بطاقة فى المملكة المتحدة لأغراض هذا الدخول.

(ج) البطاقات الذكية كمدراء معلومات Smart Cards as Information Managers :

تستطيع البطاقات الذكية اليوم احتواء بين (3 – 16) كيلو بايت (KB) من المعلومات والقدرة على معالجتها، مع توقع إزدياد الطاقة فى المستقبل مقابل الإنخفاض المتواصل فى التكاليف. كما تستعمل المصارف البطاقات الذكية لتجهيز العملاء بمعلومات تربطهم بالحسابات وبأرصدتها. وبمعاملات المدفوعات. وبحركة تسديد قوائم النقل، إلى جانب ذلك. يتوقع تزايد استعمال البطاقات مزدوجة العلامة التجارية لغرض تسريع المدفوعات.

(د) استعمال البطاقات الذكية كنظم تسليم معدلة أو متكيفة Smart Cards as Customized Delivery Systems :

يمكن فى النهاية استعمال البطاقات الذكية لكى تحمل مجموعات شاشات (Screen Sets) وغيرها من المعلومات ذات العلامات التجارية، والمعلومات الخاصة والحسابات المتاحة للعملاء مما سيولد وسيلة جديدة لضمان الارتباطات المتعددة للمصرف بعملائه (Customer Interfaces).

الفصل الثالث عشر

عوامل ومحددات
إختيار العميل للبنك

الفصل الثالث عشر

عوامل ومحددات إختيار العميل للبنك

يتناول هذا الفصل العوامل والمحددات التى تؤدى إلى تفضيل العميل إلى إختيار وتفضيل بنك معين بذاته، وكيف أن هذه العوامل لا تتعلق بالبنك فقط، وإنما تتعلق بالبنك والعميل معاً، وإن كانت العوامل المتعلقة بالعميل ستكون فى النهاية أكثر إرتباطاً بمدى قدرة هذا العميل على إدارة عوامل القوة البنكية، ومدى قدرته على معرفته أن البنك الذى يختاره هو الأفضل، ولكن أياً كانت درجة هذه المعرفة، وهذا الوعى والإدراك، فإن أبرز هذه العوامل هو مدى قدرة البنك على سد احتياج العميل بالكم المناسب وفى الزمن المناسب وبالتكلفة المناسبة، وبالجودة المناسبة، وهو ماي عنى مدى إتساع وجودة تشكيلة خدمات البنك، ولكن عوامل تشكيلة الخدمات ليست هى كل العوامل المتعلقة بالبنك فقط كأحد محددتين إختيار العميل للبنك، ولكن العناصر الذى يبرز هذه التشكيلة ويقدمها إلى العميل ويعرفه بها، وهو المزيج التسويقى بعناصره المختلفة، وأيضاً العنصر الثالث والذى يتعلق بمدى قدرة البنك على إنتاج وتقديم هذه التشكيلة الواسعة والجيدة من الخدمات، وهو عنصر للكفاءة الفنية بعناصره المختلفة والتى يدخل فى إطارها العمالة، والتكنولوجيا، والنظم الإدارية، والهيكل التنظيمى والإدارى وغيره من عناصر يتم تناولها بقدر مناسب من التفصيل فى هذا الفصل.

أولاً : عوامل مرتبطة بالبنك :

من الطبيعى أن يتوقف إختيار وتفضيل العميل للبنك على مجموعة من العوامل التى تتعلق بتكوين وتصميم هذا والتى تحدد مدى قوته وإدارته على خدمة هذا العميل والاهتمام به، وفيما يلى عرض لأهم العوامل والمحددات المرتبطة بالبنك فيما يتعلق بإختيار وتفصيل العميل له.

1- تشكيلة خدمات البنك :

تعنى تشكيلة الخدمات بكل أنواعها الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك إلى العميل سواء كانت هذه الخدمات فى جانب المصادر مثل الودائع، أو فى جانب الإستخدامات بأشكالها المختلفة أيضاً، وسواء كانت تشكيلة خدمات تقليدية لا تخرج عن الإيداع أو التوظيف أو كانت خدمات مدنية متطورة تتمثل فى درجة عالية من الميكنة والآلية، أو تتمثل فى مجموعة الخدمات التى يقوم البنك بتقديمها نيابة عن العميل.. وفيما يلى عرض لمعظم تشكيلات الخدمات المصرفية التقليدية والحرفية.

2- الودائع بأنواعها المختلفة :

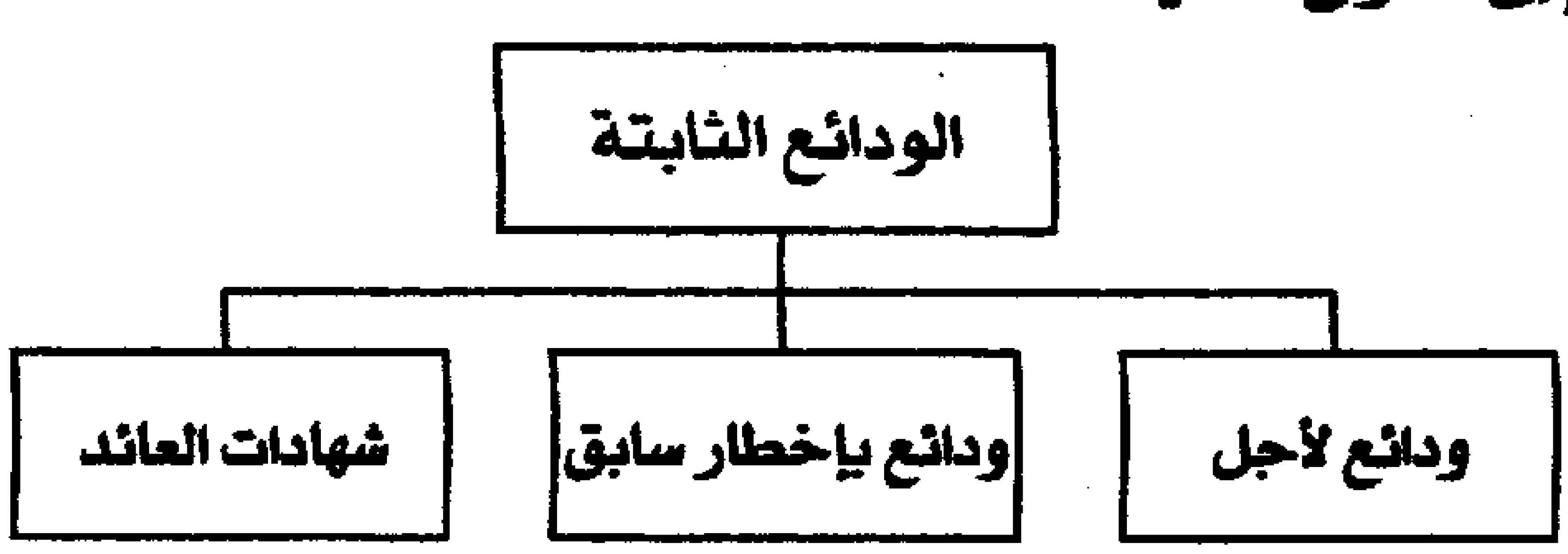
تعد الوديعة المصرفية اتفاق بمقتضاه يدفع المودع مبلغاً من النقود للبنك بوسيلة من وسائل الدفع، ويبنى على ذلك خلق وديعة تحت الطلب أو لأجل يحدد بالاتفاق بين الطرفين وينشأ عن تلك الوديعة التزام مصرفى بدفع مبلغ معين من وحدات النقود القانونية للمودع أو أمره عند الطلب، أو حينما الأجل، هذا وتنقسم الودائع إلى :

(أ) الودائع الجارية تحت الطلب :

والذى يلتزم البنك فيها تجاه المودعين بدفع كل أو جزء من قيمة الودائع فور طلبها.

(ب) الودائع الثابتة :

وتنقسم إلى الأنواع التالية :



★ ودائع لأجل :

ويكون لهذا النوع أجل محدد يتراوح بين سبعة أيام وعدة سنوات، ويتم سحب الوديعة بعد إنتهاء ذلك الأجل، وتتحدد فائدة الوديعة وفقاً للأجل المحدد، لكن إذا تم سحب الوديعة قبل إنتهاء ذلك الأجل فإنه يتم إلغاء الفائدة، أو جزء منها.

★ ودائع بإخطار سابق :

هذه الوديعة تسحب بإخطار سابق من العميل، ويستحق عنها فوائد، وتحدد مدة الإخطار عند فتح الحساب، ويتم حساب الفوائد من تاريخ الإيداع، ويتم تحويلها إلى حساب جارى فور إنتهاء مدة الإخطار.

★ شهادات العائد :

تصدر عن المبلغ المودع، ويستحق عنها فوائد تصرف وفقاً للمدة المتفق عليها (كل شهر، كل ثلاثة شهور، كل ستة شهور).

★ ودائع صندوق التوفير :

عبارة عن عدة دفاتر، دفتر لكل مودع يبين فيه ما تم سحبه أو إيداعه، وله فائدة مستحقة على الرصيد خلال الشهر، كما ترصد جوائز مادية يتم السحب عليها كل فترة.

★ شهادات الإيداع :

يعتبر نظام الشهادات الإدخارية (Saving Certificates) أو شهادات الاستثمار من النظم التى استحدثت فى أوائل القرن، بغرض تجميع أكبر قدر ممكن من الأموال لتمويل الحرب، ثم استخدمت بعد ذلك كوسيلة لتوفير الأموال اللازمة لإصلاح ما أفسدته الحرب، ولقد تطور بعد ذلك الدور الذى لعبته الشهادات وتعددت أنواعها وإصدارتها.

★ شهادات الإيداع الرسمية :

هى شهادات بمبلغ ثابت ولفترة محدودة وفائدة محددة، وتوضع وديعة بإسم، وتتميز هذه الشهادات بحصول البنوك التجارية على مورد طويل الأجل يحقق الاستقرار النسبى فى موارد البنك، ويؤدى ذلك إلى استقرار الاستثمار أو طول أجل عمليات الائتمان.

★ صناديق الاستثمار :

يتم من خلالها تجميع الأموال من صغار المدخرين وإعادة توظيفها – نيابة عنهم فى الأسهم والسندات، ويتغير العائد فى هذا النوع وفقاً للتغير فى أسعار الفائدة السائدة.

3- **القروض والسلفيات :**

وظيفة الإقراض هى تزويد الأفراد والمؤسسات والمنشآت فى المجتمع بالأموال اللازمة على أن يتعهد المدين بسداد تلك الأموال وفوائدها والعمولات المستحقة عليها والمصاريف دفعة واحدة، أو على أقساط فى تواريخ محددة، ويتم تدعيم هذه العلاقة بتقديم مجموعة من الضمانات التى تكفل للبنك استرداد أمواله فى حالة توقف العميل عن السداد بدون أية خسائر، وتعتبر القروض المورد الأساسى الذى يعتمد عليه البنك فى إيراداته، حيث تمثل الجانب الأكبر من الإستخدامات، وذلك حتى يمكن للبنك دفع الفائدة المستحقة على الودائع، وتحقيق قدر مناسب أيضاً من الربح.

★ **أنواع القروض : يمكن تقسيم القروض وفقاً للآتى :**

(أ) أصل القرض .. ويعنى بالفترة الممنوح عنها القرض.. وفى هذا الصدد تنقسم القروض إلى قروض قصيرة الأجل، وقروض متوسطة الأجل، وقروض طويلة الأجل.

(ب) الغرض من القرض.. ويتمثل فى القطاعات المستفيدة من القرض.. وفى هذا الصدد تنقسم القروض إلى :

- قروض إنتاجية تستخدم فى شراء مستلزمات العمليات الإنتاجية.
- قروض تجارية تستخدم فى تمويل النشاط الجارى للمشروعات التجارية.
- قروض استهلاكية تستخدم فى شراء سلع استهلاكية.

(ج) نوع الضمان .. ويتمثل نوع الضمان الذى يغطى القرض الممنوح.. وتنقسم أنواع الضمانات إلى ما يلى :

- قروض بضمان شخصى : أى بضمان المركز المالى للعميل.
- قروض بضمان بضائع : بشرط سلامة البضائع وضمان عدم تلفها.
- قروض بضمان الأوراق المالية : كالأسهم والسندات، بشرط سهولة تداولها وألا تقل قيمتها السوقية عن القرض.
- قروض بضمان عقارات : أراضى .. مبانى.
- قروض بضمانات متنوعة : مثل قروض بضمان المرتبات.

3- الإعتمادات المستندية :

وهى إحدى وسائل الدفع – بالنسبة للتجارة الخارجية – حيث تبعد المسافة بين المصدر والمستورد مما يؤدى إلى صعوبة السداد نقداً، وفيه يقوم المستورد بفتح إعتماد مصرفى لصالح المصدر، ولا يستلم الأخير القيمة النقدية إلا بعد استلام الأول البضاعة، أو العكس بين المصدر والمستورد.

4- إصدار خطابات الضمان :

وفيه يتعهد البنك بدفع مبلغ عند الطلب إلى من يصدر لصالحه الخطاب نيابة عن العميل فى حالة عدم قدرته على سداد إلتزاماته تجاه المستفيد من الخطاب وذلك نظير عمولة، سواء كانت الخطابات محلية أو خارجية.

5- البطاقات الائتمانية (Credit Cards) :

تعرف البطاقة الائتمانية بأنها بطاقة من البلاستيك بحجم بطاقة إثبات الشخصية تتيح لمن أصدرت بإسمه الحصول على الائتمان الذى يحتاجه فى حدود معينة، على أن يقوم بسداد قيمة ما اشتراه عن طريق هذه البطاقة إلى البنك خلال فترة معينة وبدون فوائد أو مصروفات. أما إذا قام العميل بالسداد بعد الموعد المحدد فإنه يتحمل فائدة تصل إلى 2٪ شهرياً، ومن أحدث ما ظهر منها كارت فيزا بنك مصر، وفيزا البنك الأهلى، وتلاها بنك القاهرة وبتك الإسكندرية.

6- تحصيل الشيكات :

تقوم البنوك بتحصيل الشيكات – نيابة عن العملاء – المسحوبة على بنوك أخرى وذلك من أجل مصلحة العملاء.

7- تحصيل الكمبيالات :

تقوم البنوك نيابة عن العملاء ومن أجل مصالحهم بمتابعة سداد الكمبيالات المسحوبة لصالح العملاء، ويقوم البنك بإتخاذ الإجراءات القانونية ضد العميل فى حالة عدم السداد.

8- تأجير الخزن الخاصة :

يمكن للعميل استئجار خزينة حديدية تكون خاصة به، يضع فيها أشياؤه الثمينة كالأوراق والمجوهرات، ولكل خزينة مفتاحان أحدهما مع البنك والآخر مع العميل، ولا يمكن فتح الخزينة إلا باستخدام الاثنين معاً.

9- الإكتتاب فى السندات الحكومية وأذون الخزانة :

- **السندات الحكومية :** سندات تصدرها الدولة وتطرحها للاكتتاب العام ذلك لتمويل مشروعات.

أذون الخزانة : ويتم إصدارها من قبل خزانة الدولة.

10- خدمة الصرف الآلى : ATMS Automated Teller Machines

كى يستطيع العميل السحب من رصيده فوراً من تلك الآلات — الذى ذاعت انتشرت مؤخراً فى أى وقت من أوقات الليل أو النهار.

11- خدمة نقاط البيع : Point of Sale :

عبارة عن آلات خاصة فى المحلات العامة تستخدم مع بطاقات الصرف الآلى، حيث يمكن للعميل استخدامها عوضاً عن النقود، وتقوم بخصم القيمة فوراً من رصيده فى البنك وتضاف بالتالى على رصيد صاحب المحل، وبالطبع تتصل هذه الآلات بشبكة الحاسب بالبنك.

12- البنوك المنزلية : Home Banking :

يقوم العميل باستخدام الكمبيوتر الخاص به والمتصل بشبكة الحاسب بالبنك بالأعمال المصرفية التى يرغب فى أدائها.

13- الهاتف المصرفى : Bank Line :

للاستفسار عن الحساب والرصيد باستخدام الهاتف، وقد قام البنك الأهلى المصرى بتقديم هذه الخدمة ولكنها قاصرة على الاستفسار عن الشهادات الفائزة وليست بشكل عام على الحسابات الأخرى.

14- خدمة تحويل الأموال بين البنوك (نظام السويفت Swift) :

وهى شبكة قطاع خاص تتمتع بحرية واسعة جداً لأى إجراء التحويلات النقدية للأموال دون خضوعها للقوانين الحكومية للدولة ومقرها الرئيسى الولايات المتحدة الأمريكية.

15- خدمة تأمين التجارة الإلكترونية (نظام Set) :

وهى تنفيذ العمليات التجارية على شبكة الإنترنت بالشكل الذى يضمن أمان التعامل ويساهم فى تنشيط قطاع التجارة.

16- القيام بنشاط التأجير التمويلى :

وهو من أعمال الوساطة الحالية وفيه يقوم البنك بتمويل شراء الأصول ويؤجرها له على مدة فترة التعاقد ويحصل المؤجر على هامش ربح مناسب.

17- خدمات وحدات الترست Trust Units :

وتعنى شراء أو بيع الأوراق المالية لصالح الغير من خلال متابعتها فى السوق المالية.

18- الشيكات السياحية :

تقوم البنوك الدولية الكبرى بإصدار شيكات بإسمها قابلة للصرف من البنوك الكبرى.

19- خدمات أمانة الاستثمار :

وهى مجموعة خدمات غير تقليدية يقوم بها البنك لصالح العميل، أو نيابة عنه فى بعض الأحوال. ومن أهم هذه الخدمات ما يلى :

1/19- قبول تنفيذ الوصايا :

حيث يمكن لأى فرد أن يعهد للبنك بتنفيذ وصيته الخاصة بالتصرف فى ممتلكاته بعد مماته، وتبدأ مساعدة الفرد عند إعداد الوصية بعرضها على خبراء البنك لتحديد إمكانية تنفيذها من الوجهة القانونية، ثم تحفظ الوصية فى خزانة خاصة.

2/19- تنفيذ تفويضات العملاء :

إذا عهد بعض العملاء إلى ا لبنك بإجراء عمليات مالية معينة لصالحهم، ومن أمثلة ذلك إجراء التأمين، وشراء وبيع الأراضى، وتنفيذ الإجراءات القانونية فى القضايا الصادرة بها أحكام فى صالح العملاء، وكذا تحصيل الإيرادات والإيجارات العقارية، أو بيع منقولات أخرى، أو خدمات أخرى مثل نشر الكتب..إلخ.

3/19- إدارة أموال العميل :

يشهد المجتمع تغيراً سريعاً فى الأحوال الاقتصادية تجعل من الصعب على الفرد العادى خاصة إذا كان خارج البلاد – أن يلاحق هذا التغير أو يتنبأ بنتائج عمليات الاستثمار، مما يجعل كافة هذه الأعمال من اختصاص الخبراء المتخصصين الذين توفرهم البنوك لخدمة العملاء، إذ يمكن للبنك أن يدير كافة الأموال سواء كانت فى شكل أوراق مالية أو عقارات، أو تقييم أصول الشركات وتصفيتها، كما يقوم البنك بصياغة التعاقدات القانونية اللازمة لهذه الأمور سواء للإحتفاظ بالأموال أو التصرف فيها.

4/19- تقديم الإستثمارات الشخصية :

إذ يمكن للعملاء من الأفراد المتعاملين مع بعض البنوك الحصول على كثير من الاستثمارات الشخصية مثل حساب الضرائب المستحقة على العميل أو تقديم الخدمات القانونية فى مجالات القضايا المالية وعمليات التخليص لدى الجهات الرسمية.

5/19- خدمات المنشآت :

تعتبر البنوك أشخاصاً إعتبارية موثوقاً بها من كافة المنشآت لذا تعهد إليها مجموعة من الأعمال من أهمها ما يلى :

أ- تقييم الأصول :

فى أغراض الإندماج والتصفية- إذا يمكن لخبراء البنك إعادة تقارير محايدة عن حالة المنشأة ومركزها الحالى فى تاريخ الإندماج أو التصفية وتوزيع الأنصبة قعلى الشركاء.

ب- إعداد نظم خاصة بالمعاشات للعاملين :

بالمنشآت الخاصة Pension Funds والإشراف على تنفيذها، واستثمار هذه الأموال عن طريق استخدامها فى الأصول الثابتة بدلاً من الأوراق المالية ذات الفائدة الثابتة، ثم صرف هذه ا لمعاشات عند التعاقد.

ج- القيام بعمليات الأوراق المالية :

سواء بإصدار الأسهم الخاصة بالشركات أو عقد القروض العامة سواء كان الإصدار بالعملة المحلية أو بالعملات الأجنبية.

د- تقديم الاستشارات المهنية :

الخاصة بالنواحى المالية والاستشارات القانونية والمحاسبية والضريبية.

هـ- إعداد المرتبات والأجور :

نيابة عن المنشأة مع خصم الاستقطاعات وتوريدها وإضافة الصافى إلى حسابات العاملين Play Roll Services مع عملاء كشف لكل موظف على الحاسب الإلكترونى يتضمن تحليل كامل لمستحقاته واستقطاعاته.

و- خدمات المعلومات والخدمة الخاصة :

مع تقدم أنظمة المعلومات فى كثير من البنوك التجارية فى الدول المتقدمة ورغبة فى الإستفادة من الطاقة الفائضة بهذه النظم فى خدمة العملاء وجلب إيرادات جديدة للبنك، تقدم البنك مجموعة من الخدمات الفنية المتخصصة فى مقدمتها ما يلى :

1- إنشاء مراكز خاصة لمساعدة العملاء فى بناء نظم المعلومات الخاصة بهم ومنح لعض خدمات النظام المستخدم فى البنك لمقابلة احتياجات العملاء لتشغيل بياناتهم، وذلك نظير أجر يتفق عليه.

2- إعداد تقارير اقتصادية عن الأنشطة المختلفة وعن المناطق الجغرافية المحلية والخارجية مدعمة بالجداول الإحصائية بشكل يفيد المستثمرين.

3- مساعدة العملاء فى ا لأمور المتعلقة بالرقابة على النقد والحصول على تصاريح إجراء التحويلات النقدية فى ظل القواعد المعمول بها، ودراسة مشاكل الرقابة على النقد فى بلدان العالم وجعلها كسجل يساعد عملاء التصدير والاستيراد.

4- إصدار تقارير منتظمة عن حالة الشركات والمنشآت الكبرى فى البلاد وفى الخارج.

5- إعداد دليل لعملاء البنك وفقاً لمهنهم وتحديد العملاء الذين يستطيعون تقديم خدمات متخصصة فى مجالات الشحن، والوكالة التجارية والاتحادات التجارية..إلخ.

6- القيام – دون تقاضى أجر عن ذلك – بإجراء قيد العملاء فى سجلات الموردين والمصدرين.

7- إصدار نشرة أسبوعية شهرية عن التغيرات فى قوانين وأنظمة مراقبة النقد والتشريعات القانونية المؤثرة على العمليات النقدية والمصرفية.

ز- حسابات متابعة الخدمات Factoring:

يمكن لكافة المنشآت أن تقوم بتوزيع سلعها فى الداخل، وكذا منشآت تجارة الجملة التى تتعامل مع عدد كبير من تجار التجزئة، أن تعهد للبنك بأن يكون مسئولاً عن حسابات المبيعات والتحصيل من العملاء وبموجب هذا الأسلوب ترسل تلك المنشآت صورة فاتورة البيع إلى البنك مع تزويدها ببيانات خاصة، وبإخطار العملاء فى الفاتورة الأصلية بأن يكون الدفع فى البنك المحدد أو أحد فروعه أو مراسليه.

ح- خدمات التسجيل والإصدار :

لم يقتصر دور البنك على الدور التقليدى فى تحصيل قيمة السهم، بل أضافت البنوك الأجنبية إلى ذلك خدمات التسجيل والإصدار Services Issue & Registration كنتيجة منطقية أملتها ظروف التقدم الكبير فى أنظمة المعلومات والخبرات المتوفرة لدى البنوك التجارية وتزايدت حاجة الشركات المصدرة للخبرات الفنية المتخصصة التى تحمل عبء هذه الأعمال وقد امتدت أعمال البنك فى مجال الأوراق المالية إلى ما يلى :

1- تشمل عمليات الإصدار طبع الأسهم والسندات وإعدادها وبصمها بخاتم الشركة والاحتفاظ بسجلات تشمل الأسم والعنوان والتوزيعات التى تمت على العملاء وإعداد قوائم المساهمين.

2- تتولى البنوك إرسال التقرير السنوى وكافة الإخطارات للمساهمين والتحضير لإجتماع الجمعية العمومية، ومراجعة التعويضات بالتصويت.

3- تولى عمليات تحويل الأسهم والسندات الاسمية وإصدار شهادات التحويل.

4- مساعدة الشركات فى إعداد تنظيم هيكل رأس المال الخاص بها والإشراف على عمليات الإندماج والتصفية.

ويتضح مما سبق أن الباحثان قد استطاعا تجميع مختلف مفردات تشكيلة الخدمات المصرفية، والتى تجاوزت أكثر من ثلاثين خدمة مختلفة ما بين خدمات تقليدية، وخدمات غير تقليدية، وبالطبع فإن البنك الذى يستطيع أن يقدم كل مفردات تشكيلة الخدمات السابقة سيكون أكثر قدرة على جذب أنواع مختلفة من العملاء.. لأن أى نوع من الإحتياج لأى عميل سيكون موجوداً لدى البنك لتقديمه إليه، وبالطبع فإن قدرة البنك على تقديم كل أو أغلب مفردات تشكيلة الخدمات السابقة ستتوقف على مجموعة أخرى من العوامل التى تمثل أغلبها باقى العوامل المرتبطة بالبنك فى إختيار العميل لبنك وتفضيله مثل المزيج التسويقى والكفاءة الفنية للبنك.

ثانياً : عناصر المزيج التسويقى :

يعنى المزيج التسويقى مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة والتى تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، ويتكون المزيج التسويقى من أربعة عناصر أساسية يطلق عليها عادة (4P's of Marketing) وهى :

1	المنتج	Product
-2	السعر	Price
-3	التوزيع	Place
-4	الترويج	Promotion

وعلى ذلك فإن أى نشاط تسويقى يجب أن يشتمل على قدر مناسب من هذه العناصر باعتبار أن هذه السياسات الأربعة تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة، وقد تشتمل كل سياسة على مجموعة من السياسات الفرعية التى تضمن نجاح كل سياسة فى ظروف التطبيق المختلفة.

وفيما يلى عرض أكثر تفصيلاً لعناصر المزيج التسويقى فى البنوك :

1- وظيفة تخطيط الخدمات : Product :

البنك لا يقدم منتجات إلى عملائه وإنما يقدم إلى عملائه مجموعة من الخدمات والمنافع، وعلى رجل التسويق المصرفى الناجح أن يدرك الخدمات الأكثر ملاءمة لعملائه، ولا يتسنى له أن يقوم بذلك إلا من خلال ممارسة العديد من الوظائف التسويقية فى مقدمتها بحوث التسويق، تطوير الخدمات الحالية، ودراسة دورة الحياة للخدمات، وتقديم الخدمات الجديدة التى تتمشى مع حاجات ورغبات المتعاملين.

2- تسليم الخدمات : Distribution :

يماثل تسليم الخدمة فى البنوك إلى العميل، عنصر التوزيع والذى يعنى بالكيفية التى تصل بها الخدمات إلى العميل المرتقب فى المكان والوقت المناسبين، والكيفية التى تضمن إدراكها، وضمان عملية التبادل سواء داخل البنك وفروعه أو خارجها.

3- التسعير : Pricing :

وهو عملية موازنة المنافع التى يتحصل عليها العميل بالتضحيات التى يمكن أن يدفعها وهى عملية معقدة ترتبط بإعتبارات اقتصادية وسلوكية متعددة.. ويبنى مزيج التسعير على دراسة متأنية للعوامل المؤثرة فى العرض والطلب على الخدمة، وقدرة العميل على الدفع خاصة وأن عدم الدقة فى تحديد الأسعار سلاح ذو حدين، أما إن يؤدى إلى فقد العميل، أو فقد الربح، وكلاهما أمر مرفوض.

4- الترويج :

لا يمكن أن يترك البنك عملية تعرف العميل على خدماته للصدفة، ولكن عليه أن يقوم بتسويقها إلى العميل، وتعريفه بها وتحديد أين يجد هذه الخدمة؟ وما هى المزايا التفضيلية؟ وما هى أسعارها؟

وبالطبع فإن السبيل إلى ذلك هو تحديد مزيج ترويجى متكامل يتضمن قدراً من أنشطة الإعلان، والبيع الشخصى، والعلاقات العامة، والنشر، فالترويج هو المتحدث الرسمى عن الأنشطة التسويقية سواء من خلال الصحف أو الإذاعة أو التلفزيون، الذى تتوجه إلى العميل بمجموعة من الرسائل التى تحمل مضموناً أساسياً هو قدرة البنك

على إشباع العميل، ومن الضرورى أن يتضمن نشاط الترويج فى البنك بجانب ما سبق أنشطة خدمة العملاء، ومعالجة شكواهم، لضمان التواجد الدائم فى السوق المصرفى.

وإذا كان ما سبق يشير إلى أن عناصر المزيج التسويقى لا تختلف فى إطارها العام أو عناصرها ما بين البنوك، والمؤسسات الخدمية أو الإنتاجية الأخرى، فإنه يجب أن نأخذ فى الاعتبار النقاط التالية عند تحديد المزيج التسويقى فى البنوك.

1- أن تحديد الخدمات المصرفية التى سيتم تقديمها، أو تلك التى سيتم التركيز عليها، أو تلك التى سيتم تخطيطها وتصميمها، لابد وأن يتم على أساس دراسة تفصيلية للسوق المصرفى، ولإحتياجات العميل فى المنطقة التى يقدمها البنك أو أحد فروعه.. لذلك لا نشاط تسويقى صحيح فى البنوك، دون بحوث للسوق تقوم على دراسة إحتياجات العميل.

2- أن الخدمات المصرفية به بين البنوك الأخرى، وقد تم فى الجزء السابق عرض تشكيلة معظم إن لم يكن كل الخدمات المصرفية، وبالتالى ستكون المشكلة فيما يتعلق بالمزيج التسويقى فى عنصر تخطيط الخدمات ليس هى فى إختيار الخدمة، وإنما فى طريقة تقديمها من حيث الدقة والسرعة والسعر والمرونة.

3- أن تسعيرة الخدمة المصرفية من أكثر العوامل تأثيراً، خصوصاً فيما يتعلق بعملاء الودائع الذين ينجذبون بتدفق أكبر نحو أسعاره المرتفعة حتى ولو كانت الفروق كبيرة، وايضاً نفس الوضع بالنسبة لأسعار الفوائد على القروض، أما بالنسبة لأسعار عمولات البنك على الخدمات التى تؤدى للعميل.. فقد تكون ذات تأثير أقل، ولكنها فى النهاية مؤثرة بشكل أو بآخر.

4- أن الترويج.. إذا لم يعتمد على مزيج ترويجى واسع ومتعدد العناصر فى البنك، تلعب فيه العلاقات العامة، وإعلان، والوسائل غير التقليدية، والتى تقوم على الاتصال الشخصى .. وعلى الاهتمام بالعميل، فإن عنصر الترويج قد يفقد فاعليته وتأثيره فى المزيج التسويقى.

ثالثاً : الكفاءة الفنية للبنك وإستراتيجية البنك :

تعنى الكفاءة الفنية للبنك بمجموعة من العوامل المادية والبشرية التى تجعل البنك قادراً على تحقيق أعلى إنتاجية من أعماله، فالعبرة فى الكفاءة للبنك ليست فى تحقيق حجم الأعمال، ولكن فى تحقيق حجم الأعمال المرتبط بأعلى إنتاجية، وأعلى ربحية ممكنة.

وبالطبع فإن هذه الإنتاجية لن تتحقق إلا بقدرة البنك على خفض تكلفة الخدمات التى يقدمها من خلال تخفيض مصروفاته.. وكذلك فإن قدرته على تكبير وزيادة حجم أعماله لن تتحقق إلا إذا كان متميزاً وقادراً على جذب العملاء وزيادتهم.

والعوامل المادية والبشرية المرتبطة بالكفاءة الفنية للبنك لا تتحدد فقط بالعمالة والكوادر الإدارية أو القدرات المالية للبنك، وإنما من أهم محدداتها هو مدى تواجد رؤية وإستراتيجية واضحة للبنك، وكذلك مدى استخدام البنك لدرجة متقدمة من التكنولوجيا، ليس كذلك فقط بل يلعب الهيكل التنظيمى للبنك، والعمق التاريخى لبنك وشهرة البنك كعوامل تدخل فى إطار الكفاءة الفنية للبنك، وفيما يلى عرض لهذه العوامل.

1- إستراتيجية البنك :

تعنى الإستراتيجية بالصورة التى ترغب أن تكون عليها المنظمة فى المستقبل، ولابد أن تبنى هذه الصورة التى ستسمى المنظمة إلى تحقيقها استناداً إلى رؤية صحيحة مبنية على دراسة وتحليل لمتغيرات البيئة الخارجية العامة والخاصة المحيطة بها، وكذلك قدراتها الحالية والممكنة فى بيئتها الداخلية.

وبالنسبة للبنوك فإن الإستراتيجية والرؤية لا تخرج عن ذلك فالبنك الذى لا يكون لديه إستراتيجية تحمل تصور مستقبلى مبنى على استطلاع قدراته وإمكاناته، وأيضاً على نقاط القوة والضعف، والفرص والمخاطر، لن يستطيع الاستمرارية والنمو، وبالتالى فإن إستراتيجية البنك من أهم عناصر الكفاءة الفنية للبنك، لأن البنك ذا الكفاءة الأعلى سيكون أكثر قدرة على وضع إستراتيجية بناء على دراسات وبحوث ومعلومات أكثر دقة، أما الأقل كفاءة فنية فلن يكون متاحاً له الكوادر الفنية والمعلومات المتخصصة والدقيقة التى تساعد على وضع إستراتيجية قابلة للتطبيق.

وفى هذا الصدد فإن أهم عناصر الإستراتيجية العامة للبنك، إستراتيجية التسويق، فلا يمكن تصور إستراتيجية هامة للبنك دون وجود إستراتيجية للتسويق.

2- **مفهوم إستراتيجية التسويق :**

تعنى الإستراتيجية التسويقية بتلك الخطة طويلة الأجل التى ترشد وتوجه المجهودات التسويقية ورجال التسويق عن طريق تحقيق التوافق بين عناصر المزيج التسويقى، والمتغيرات البيئية المختلفة التى تؤثر فى القرار التسويقى للبنك.

ومن الضرورى أن يكون لدى إستراتيجية التسويق تصور مسبق أيضاً تسعى إلى الوصول إليه.. وقد يكون هذا التصور على سبيل المثال التميز فى أسعار الخدمات (البنك الأول فى الخدمة السعرية)... أو (البنك الأول فى تطوير وتغيير تشكيلة الخدمات المصرفية).. هذا ومن الضرورى أن تتضمن إستراتيجية التسويق مجموعة من الإستراتيجيات الفرعية الأخرى والتى تتمثل فى :

- إستراتيجية الخدمات المصرفية.
- إستراتيجية الترويج.
- إستراتيجية التسعير.
- إستراتيجية التوزيع أو تسليم الخدمات.

بما يعنى وضع إستراتيجية فرعية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقى، وحيث تحكم هذه الإستراتيجيات الفرعية كل القرارات التسويقية.

وإن اتخاذ القرارات التسويقية السليمة هى الأساس الأول لنجاح التسويق وفعالية الإدارة، ولذلك فإن إدارة التسويق يجب أن تعمل على إتخاذ القرارات التى تمكنها من تحقيق أهدافها بأكبر فعالية، من خلال التزامها بالإستراتيجية العامة للتسويق والإستراتيجيات الفرعية المكونة لها، وإذا أتصف القرار التسويقى بالتعقد نتيجة تأثره بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية الديناميكية فإن الإستراتيجيات التسويقية قادرة على ترشيد هذا القرار والحد من صعوبته، وحتى تصل البنوك إلى تحقيق أقصى مستوى من الأداء فى المستقبل عليها أن تجد إجابات تقريبية للشكل الذى سوف يكون عليه المستقبل مقدماً، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال قيام البنوك بوضع إستراتيجية

عامة لها وإستراتيجية تسويقية، وتخطيط متكامل خلال الأجلين الطويل والقصير وذلك حتى يمكن لها أن تزيد من قدرتها على مواجهة التغير ومخاطره.

ونظراً لأن البنوك تعمل فى ظل إطار حركى، فإنها عادة لا تعتمد على الخبرة الماضية بل تسعى إلى التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية بغرض المواءمة بين الفرص المتاحة فى المستقبل وإختيار أكثرها ربحية والتى تحقق الأهداف التى وجدت من أجلها، وبذلك يسعى صانع الإستراتيجية إلى ضمان الحصول على القدر المطلوب من الموارد واستخدامها بما يحقق أقصى كفاءة ممكنة، وذلك فى ظروف المستقبل والتى تتصف بقدر كبير من المخاطرة، إذ أننا نعمل فى علام لا يتوافر فيه القدر الدائم من المعلومات عن الكثير من ا لعوامل الخارجية التى لا يمكن التحكم فيها، والتى تسعى البنوك إلى التنبؤ بها بغرض اتخاذ القرارات الإدارية التى تكفل التكيف معها.

نستخلص مما سبق أن الإستراتيجية بما تحتويه من رؤية مدروسة وخط ثابت نسبياً وتصور مسبق وتوجهات محددة تمثل أهم عوامل قوة البنك وقدرته على البقاء والاستمرارية فى خدمة عملائه وبالطبع فإن أى بنك لا يمكن أن يصنع إستراتيجية دون أن يكون أهم محاورها العميل، فلو كانت إستراتيجياته زيادة نصيبه من السوق فلن يصل إلى تحقيق هذه الإستراتيجية إلا بالتركيز على الإهتمام بالعميل.

رابعاً : التنظيم الإدارى للبنك :

يعنى الهيكل التنظيمى بترجمة الأنشطة التى يقوم بها البنك إلى وحدات تنظيمية وإدارية مع تحديد الأهمية النسبية لهذه الأنشطة تنظيمياً وإدارياً حيث تحتل الأنشطة الأكثر أهمية مستوى تنظيمى أعلى وبالتالى كلما زادت الوحدات الإدارية والتنظيمية للبنك كلما كان ذلك مؤشراً على زيادة أنشطته.

هذا ويتوقف التنظيم الإدارى للبنك على توزيع الأهمية النسبية للأجزاء الخمس التى يتكون منها البنك، وهى كما يلى :

* **الجزء الأول:** الأنشطة التى تتناول الخدمات المصرفية المباشرة سواء كانت تقليدية أو خدمات حديثة مثل : الحسابات الجارية والودائع ودراسات الجدوى والانتمان وخدمات أمناء الاستثمار.

★ **الجزء الثانى:** يتكون من الأنشطة الداعمة للأنشطة المصرفية المباشرة من منظور فنى مثل البحوث المصرفية والشئون القانونية والدراسات المصرفية.

★ **الجزء الثالث:** يتمثل فى الأنشطة الداعمة للخدمات المصرفية من منظور اقتصادى وإدارى مثل: البحوث الاقتصادية وتطوير النظم والأساليب وتبسيط الإجراءات وتنمية الموارد البشرية.

★ **الجزء الرابع:** يتمثل فى الأنشطة الإدارية الخاصة بالتسيير الداخلى للأعمال اليومية للبنك مثل : السكرتارية والأرشيف.

★ **الجزء الخامس :** الخدمات المعاونة وتتمثل فى أنشطة النظافة وصيانة المبنى.

ويشير ما سبق إلى أن التنظيم الإدارى للبنك والذى سيعكس مدى الأهمية النسبية للأنشطة الذى يقوم بها سيكون أحد العوامل الأساسية فى جذب العميل نحو البنك.

وفى هذا الصدد نورد فيما يلى أهم العوامل التى تؤثر على الهيكل التنظيمى للبنك.

هناك أربع من العوامل الأساسية المؤثرة فى التنظيم الإدارى بالبنك :

1- طبيعة السوق التى يخدمها للبنك :

تحدد الاحتياجات الحالية إلى حد كبير الشكل التنظيمى لإدارات وفروع البنك، إذ أن البنوك الصغيرة التى تتعامل عادة مع مئات الأعمال الصغيرة وودائع، يختلف تنظيمها عن البنوك التى تتعامل مع منشآت الأعمال الضخمة، كما أن وقوع البنك فى إقليم يتميز بالإنتاج الزراعى ينعكس على تنظيمه فى خدمة القطاع الزراعى وحاجاته من الائتمان. فنجد فى البنوك المصرية التى تقوم بتمويل المحاصيل الزراعية أقسام تعمل فى الإقراض بضمان بضائع، ولا نجد مثل هذه الأقسام فى فروع المدن لاختلاف طبيعة النشاط، كما أن زيادة أعباء البنك فيما يتعلق بنشاط معين قد يدفعه إلى إنشاء وحدات مستقلة متخصصة تمارس هذا النشاط، كما حدث بالنسبة لنشاط الاعتمادات الإيجابية فى بنك الكريدى لونيه الفرنسى ونشاط التأمين الذى يقوم به بنك باركليز الإنجليزى.

2- حجم السوق الذى يخدمها البنك :

يسعى البنك إلى تحقيق النجاح المنشود بإجتذاب الموارد، وأثناء سعيه بهذا التوسع تواجهه الكثير من المشاكل الإدارية الداخلية فضلاً عن المشاكل الرقابية، فالبنك لا يستطيع أن يؤدى كافة الأعمال باستخدام أفراد لديهم كفايات نمطية يقومون بكل الأعمال، بل عليه أن يوظف مجموعة من المتخصصين فى مجالات الإقراض والبيع بالتقسيط والاستثمار وإدارة الأفراد. وليس تضخم الحجم وحده هو الذى يدفع البنك إلى الإستعانة بالمتخصصين والفنيين بل إن ذلك يكون نتيجة طبيعية للتخصص الناتج عن تضخم الأعمال فى مجالات معينة، ففى السوق المتنافسة بعالم البنوك سواء فى الداخل أو الخارج تتزايد الحاجة إلى خدمات متخصصة من جانب العملاء مثل التحليل المالى (اللازم لعمليات الائتمان) الاستشارات الاستثمارية، الخزن الحديدية، الخدمات المصرفية الدولية، وعندما يقوم البنك باستخدام المتخصصين فإن الهيكل التنظيمى وخطوط السلطة سوف تتغير.

3- التشريعات المصرفية : Banking Laws

يضع البنك المركزى قواعد تحكم مدى إمكانية البنك التجارى فى فتح الوحدات المصرفية، وعادة تنعكس هذه القواعد على التنويع الجغرافى لفروع البنك، كما يؤثر ذلك على الهيكل التنظيمى للبنك إذ أن التنظيم يجب أن يتضمن نظاماً للرقابة على الوحدات التابعة، وكذا التنسيق فيما بينهم.. ومع تضخم أعمال البنك تقسم وحدات البنك إلى مجموعة جغرافية مستقلة تعمل فى إطار المركز الرئيسى مثل مجموعة الوجه البحرى، القاهرة.. إلخ. هذا وتؤثر القواعد التى يضعها البنك المركزى فى نشاط الائتمان والإقراض فى البنك وتكون إحدى المؤثرات فى حجمه عن طريق وضع السقوف الائتمانية وتحديد أنواع الائتمان وتقرير أسعار الفائدة، هذا فضلاً عن أن طبيعة البيانات التى يتطلبها البنك المركزى من البنوك تتطلب تكوين إدارات وأقسام خاصة لإعدادها بالشكل الملائم.

4- التشريعات والنظم الخاصة بالدولة :

تؤثر التشريعات النقدية والاقتصادية التى تعدها الدولة تأثيراً مباشرا على التنظيم الإدارى للبنوك، وأن أهم الأمثلة على ذلك التشريعات الخاصة بتمصير البنوك،

وتحديد حجم معين للبنك قد أدى ذلك إلى إدماج عدد كبير من البنوك فى ذلك الوقت كما إنتقلت بعض فروع البنوك التجارية القائمة إلى بنوك أخرى كما أدى تطبيق التخصص المصرفى الصادر بقرارات من الدولة – إلى زيادة حجم النشاط فى بعض الأقسام وإعادة تنظيمها فى مقابل حجم النشاط فى أقسام أخرى، ولم يقف الأمر عند هذا الحد، بل أن تأثير قوانين التأميم كان واضحاً على تناقص التعامل فى الأوراق المالية فى البنك وتناقص الأهمية النسبية للأقسام التى تقوم بهذه الأعمال، كما أدى تحرير الاقتصاد المصرى ودخول القطاع الخاص فى العديد من مجالات النشاط، واهتمامات البنك بجذب تلك الأعمال إلى إنشاء إدارات جديدة بالبنوك تهتم بالتسويق المصرفى، وأنشطة الاستثمار وترويج المشروعات مع الزيادة فى أعمال أقسام الأوراق المالية.

خارجه كما إتضح من قبل، ولكن مع ذلك فإن بساطة ومرونة هذا الهيكل ووضوح خط السلطة والمسئولية فيه، وتوازن الأجزاء الإدارية والتنظيمية فيه من حيث الأهمية النسبية كلها تساعد على سيولة وتدفق وسرعة وجودة الأعمال المصرفية.

5- التكنولوجيا :

تعنى التكنولوجيا فى أبسط معانيها بعلم الطرق والأساليب التى يتم التعامل بها مع نشاط معين، كما يمكن أيضاً تعريفها على أنها الإستفادة من النظريات العملية فى مجال معين من خلال تطبيقات لهذه الإنجازات العلمية مما يؤدى إلى تعظيم الاستفادة من هذا المال.

وفى مجال البنوك لا يخرج مفهوم التكنولوجيا عما سبق فهى تعنى بشكل عام تطبيق كافة منجزات التقدم العلمى فى المجالات المالية والاقتصادية.

يؤدى استخدام التكنولوجيا فى البنوك إلى ما يلى :

(1) زيادة حجم التعاملات والعمليات التى يمكن أن يقوم بها البنك فى مختلف أنشطته.

(2) خفض زمن العمليات التى يقوم بها.

(3) زيادة جودة ودقة العمليات واستبعاد الأخطاء.

(4) خفض تكاليف العمليات.

وذلك من خلال مجموعة من النظم والأساليب المتقدمة والمتطورة التى تعتمد على درجة عالية من الآلية الأمر الذى يتيح للبنك ليس فقط تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات للعميل بل وأيضاً خفض زمن كل خدمة أو عملية.

يمكن القول حالياً أن عنصر التكنولوجيا أصبح العنصر الحاكم فى قوة البنك وقدرته على جذب العملاء إليه، لأن البنك المتقدم تكنولوجياً هو البنك الذى يقترب من مفهوم المنظمة الذكية وهى تلك المنظمة التى يقل فيها التعامل البشرى المباشر مع العميل.

حيث يمكن للعميل أن يحصل على الخدمة آلياً فى أقل وقت ممكن، وفى هذا الصدد أصبحت البنوك المتقدمة تكنولوجياً يستطيع العميل من خلالها الحصول على الخدمات الآتية :

1- البطاقات الائتمانية Credit Cards.
2- خدمة نقاط البيع Point of Sale.
3- البنوك المنزلية Home Banking.
4- الهاتف المصرفى Bank Line.
5- خدمات تأمين التجارة الإلكترونية.

فضلاً عن إمكانية حصول العميل على المعلومات بأسرع ما يمكن.

وبالطبع فإن عامل التكنولوجيا، والذى يرتبط بدرجة الآلية المطبقة فى البنك، من خلال شيوع استخدام الحاسب الآلى فى كل أقسامه وإداراته وعملياته، حيث يؤدى ذلك على سرعة إنجاز العمل وتدفقه بما يؤدى إلى تشجيع العميل على التعامل مع البنك.

2-1-5 العناية بالعملاء Customer Care :

من المؤكد أن العناية بالعملاء هى أحد مظاهر الكفاءة الفنية فى البنك، لأنها السبيل الأهم إلى جذب العملاء. وكما هى القاعدة فى هذا الصدد.

يقول العميل "إذا شبعتنى ملكتنى" وبالتالى فإن العناية بالعميل تعنى مجموعة من التصرفات البشرية والمادية التى تعتمد على البنك، والتى يؤدى القيام بها إلى إشباع العمل وتحقيق درجة عالية من الرضا.. ورغم أن كل ما سبق هو من عوامل سمات العناية بالعملاء .. فرغم كل هذه التصرفات المطلوبة فإن العميل سوف يذهب ولا يعود إذا أعطى له وعداً ولم يجده حين يتعامل.

وإذا كانت العناية بالعميل هى السبيل إلى الإحتفاظ الدائم بالعميل فإن المشكلة دائماً فى البنوك هى الإجابة على السؤال التالى :

كيف تحتفظ بالعميل إلى الأبد ؟ Keeping Customer for Life ?

- أنها مجرد أمنية.. ولكن هدف يجب أن تسعى إليه البنوك.
- إن بداية الطريق أن تتفهم العميل. وتعرف ماذا يريد؟ وذلك من خلال وجود إجابة واضحة على التساؤلات الآتية :

- لماذا يتعامل معك هذا العميل.
- ما هى أوجه استفادته للخدمات التى يقدمها البنك.
- كيف يضع صورتك بين مختلف المتنافسين الذين يقدمون خدمات منافسة؟

(أ) ملاحظة دقيقة لاقتراحات العملاء وتعليماتهم :

- فلربما ملاحظة عابرة تعطى خدمة جديدة تكسب البنك الملايين.
- تسليم الخدمة بجودة عالية = احتفاظ + جذب.
- 80٪ من الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية مصدرة العملاء.

(ب) يجب على البنك أن يتابع تعبيرات العميل عند عرض أى خدمة.

(ج) العميل يسعى إلى عمل ما يعتقده فى حدود معرفته.. التى إذا ما تغيرت تعطى للمؤسسة أسبقية فى الإشباع.

(د) يجب على البنك أن يعمل من خلال مفهوم الخبير (لا الموظف).

هذه النقاط السابقة هى أهم محددات السبيل إلى العناية بالعملاء، وهى بالطبع لا يمكن أن تتحقق دون توفر كفاءة فنية مصرفية وقدرة تسويقية عالية.

6-1-2 الشـــــــــهرة :

تعنى الشهرة بقدرة البنك على تحقيق حجم أعمال وربحية أكبر من البنوك العاملة فى نفس مجاله بما يعنى قدرته على جذب عدد أكبر من العملاء وارتباطهم به وتفضيلهم له وتمسكهم باستمرار التعامل معه، وتتوقف الشهرة بالنسبة للبنك على أربعة عوامل هى :

1- العمق التاريخى للبنك.

2- حجم البنك.

3- الانتشار الجغرافى والتغطية المكانية لخدمة البنك.

4- تشكيلة الخدمات التى يقدمها البنك.

خامساً : العمق التاريخى للبنك من حيث الحجم والانتشار الجغرافى وتشكيلة الخدمات المصرفية :

يعنى العمق التاريخى بتاريخ إنشاء البنك وعمره الزمنى حيث يؤثر هذا العامل تأثيراً مباشراً فى شهرة البنك عن طريق توارث أجيال من العملاء التعامل معه ربما الأبناء عن الآباء والآباء عن الأجداد وبحيث يشعروا أن البنك بمثابة جزء من كيانهم الأسرى أو العائلى، ومن ناحية أخرى فإن العمق التاريخى للبنك يرتبط بالبعد الوطنى والقومى كما فى حالة بنك مصر والبنك الأهلى الذى يشعر المتعاملين معه أن البنك جزء أساسى من الاقتصاد الوطنى وأنه له فضل كبير فى دعم هذا الاقتصاد.

وبالتالى يفضلون التعامل معه كتأكيد للإئتمان الوطنى :

- حجم البنك :

يعنى الحجم الكبير للبنك قدر كبير من الثقة لدى العملاء وذلك أن البنك ذو الحجم الأكبر يتسم فى الغالب بقوة ومركز مالى أكبر من حيث حجم الودائع وحجم الائتمان وحجم الأنشطة مما يوحى للعملاء بقدر كبير من الآمان ومن ثم يكون ذلك أحد عوامل تفضيلهم له وأيضاً أحد عوامل شهرة البنك.

- **الانتشار الجغرافى والتغطية المكانية لخدمة البنك :**

يرتبط هذا العامل بعدد الفروع التابعة للبنك ومدى تواجد وانتشار هذه الفروع فى مختلف المدن والمحافظات حيث يؤدى هذا الانتشار إلى زيادة حجم العملاء ومن ثم أن تردد أسم البنك بين عدد أكبر من الناس، الأمر الذى يؤكد ويذيع شهرة البنك وأيضاً يشجع العديد من العملاء الجدد على التعامل معه، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن وجود فرع البنك فى أماكن لا توجد فيها فروع بنوك أخرى منافسة يكسبه ميزتين، الميزة الأولى احتكاره لسوق هذا المكان والميزة الثانية زيادة حجم أعماله.

- **تشكيلة خدمات البنك :**

من الطبيعى أن تؤثر تشكيلة خدمات البنك ومدى اتساع مفرداتها فى شهرة البنك خاصة لو كانت بعض مفردات هذه التشكيلة لا تقدمها بنوك أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن العوامل الأربعة السابقة عند تكاملها وترابطها تشكل شهرة البنك خاصة لو كانت بعض مفردات هذه التشكيلة لا تقدمها بنوك أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن العوامل الأربعة السابقة عند تكاملها وترابطها تشكل شهرة البنك، هذه الشهرة التى تعد من أهم العوامل المؤثرة فى الكفاءة الفنية للبنك، فالبنك الأكبر عمراً، والأكثر انتشاراً، والأكبر حجماً، والأكثر قدرة على تقديم تشكيلة خدمات واسعة، هو بالتأكيد يمتلك كفاءة فنية أعلى.

سادساً : العمالة والكوادر البشرية :

لا كفاءة فنية فى أى منظمة دون وجود عمالة مدربة وكوادر بشرية على مستوى عال من الخبرة والتميز، بالنسبة للبنوك، فإن كفاءتها الفنية تتوقف على قدرة العاملين فيها بشكل عام، وعلى قدرة العاملين فى المجالات المصرفية المباشرة بشكل خاص، ذلك لأن التطور الذى حدث فى الأعمال المصرفية، وطريقة أدائها.. أصبح يتطلب نوعية من الكوادر المصرفية هو ذلك الذى يخرج عن حدود موظف شباك فى بنك يقوم بالأعمال المصرفية التقليدية. إلى خبير قادر على القيام بأكثر من عملية مصرفية، وقادر على القيام بدوره على كامله.

وهو أيضاً ذلك الفرد الذى ينطبق عليه مفهوم الموظف الشامل، الذى يجمع بين التخصص والعمومية ويملك مهارات الحاسب الآلى، والاتصال الفعال مع الآخرين، واستخدام أكثر من لغة أجنبية.

إن وجود هذا الموظف الذى يقال عنه الكادر المصرفى هو محور الكفاءة الفنية للبنك، وإذا كانت العوامل الستة السابقة تمثل مجموعة العوامل التى ترتبط بالبنك، وتحدد تفضيل العميل له، فإن الأهمية النسبية لهذه العوامل قد تختلف من عميل لآخر ومن بنك لآخر، ولكنها فى النهاية كلها فى مجملها عوامل مؤثرة، ولكن كما سبق الإشارة فإن هذه العوامل السابقة ليست هى وحدها التى تحدد تفضيل العميل للبنك، فهناك عوامل أخرى ترتبط بالعميل ذاته.

سابعاً : العوامل التى تخص العميل :

هناك العديد من العوامل التى تخص العميل لعل من أهمها :

الفرد هنا هو العميل الذى يمثل محور هذا الفصل، وهو بالطبع لن يكون إستاتيكياً أى ساكناً لا دور له إلا أن يفاضل بين العوامل السابقة المرتبطة بالبنك، فهو بالتأكيد عندما يفاضل بين بنك وبين بنك وآخر يتأثر هذا الإختيار بمجموعة من الإعتبارات التى تدخل فى تشكيل وتكوين هذا الفرد والتى من أهمها التعليم، والمهنة، ودرجة الثقافة، على الأقل لأن بعض هذه العوامل يحدد قدرة الفرد على الإختيار فيما بعضها الآخر يفرض على الفرد اختيار بنك معين مثل مكان الإقامة أو الدخل، كما سيتضح فيما يلى عند تناول هذه العوامل المرتبطة بالفرد.

1-2-2 التعليم :

يقصد بالتعليم المستوى التعليمى والمؤهلات الدراسية الحاصل عليها الفرد حيث يؤثر هذا التعامل على تعامل الفرد مع البنوك بشكل عام من عدمه، فكلما زاد تعليم الفرد وزاد حصوله على مؤهلات دراسية أعلى كلما كان أكثر قابلية للتعامل مع البنوك، وبالتالى يمكن القول أن نسبة الأميين وأصحاب المؤهلات المنخفضة قد تكون أعدادهم أقل من نسبة غير الأميين والمتعاملين فى عملاء أى بنك هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الأفراد الأكثر تعليماً قد يملكون أدوات التحليل والمفاضلة بين أكثر

من بنك عندما يتخذون قرار التعامل مع بنك معين الأمر الذى لا يكون موجوداً بنفس درجة العمل والتحليل بالنسبة للأميين وغير المتعلمين وقد تكون المفاضلة بالنسبة للأميين بين بنك وآخر على أساس سعر الفائدة أو العائد فقط بينما تكون المفاضلة بالنسبة للمتعلمين على أسس أخرى مثل خدمات البطاقات الائتمانية، وبطاقات الصرف الآلى وغيرها.

2-2-2 المهنة :

تفرض بعض المهن على أصحابها ضرورة التعامل مع البنوك مثل مهن : رجال الأعمال بمستوياتهم المختلفة والعديد من المهن الحرة مثل أصحاب المكاتب الهندسية وأصحاب مكاتب المحاسبة والأطباء وكذلك فإن العديد من أصحاب الحرف المهنية والتى يشغلها أصحاب المؤهلات العليا يكونوا أكثر ميلاً للتعامل مع البنوك بالمقارنة مع أصحاب المهن الحرفية من التجاريين والحدادين والسباكين، وبالتالى يمكن القول أن المهن من العوامل المؤثرة بشكل عام فى توليد وزيادة الرغبة فى التعامل مع البنوك كما سبق الإشارة.

ولكن يبقى السؤال التالى هل يمكن أن تكون المهنة أحد العوامل المؤثرة فى إختيار بنك معين من عدمه؟ والإجابة فى ذلك من الممكن فى حالات البنوك التى ترتبط بنقابات معينة مثل بنك التجاريين أو بنك المهندس أو بنك العمال حيث يغلب على تعاملات مثل هذه البنوك أصحاب أو أعضاء النقابات التابع لها البنك أو المساهم فيها بنصيب ما.

3-2-2 الثقافة :

تعنى الثقافة بطرق وأنماط التعامل مع الحياة والتصرف فيها، وتعنى أيضاً بإتساع الرؤية واتساع دائرة العلم والمعرفة بمجريات الأمور السياسية والاقتصادية والاجتماعية وبالتالى كلما كان الفرد أكثر ثقافة كلما كان مالكاً للعديد من أنماط التصرف والتعامل الأكثر رقياً وتحضراً مع أوجه الحياة المختلفة، وكذلك كلما كانت دائرة معارفه أكثر إتساعاً كلما كان أكثر ثقافة، وبالتالى فإن الشخص الأكثر ثقافة سيتعامل مع المال والنقود بأكثر من طريقة حيث ستحتم عليه دائرة معارفه المتسعة

أن يوظف المال فى أفضل صورة، وبالتالى سيفكر فى التعامل مع البنوك بشكل أو بآخر وبصورة تشمل العديد من الخدمات المصرفية.

بينما الشخص الأقل ثقافة لن يكون ذو معرفة تسمح له بالتعرف على فوائد وأهمية التعامل مع البنوك وخدماتها المصرفية المتعددة، الأمر الذى يشير بوضوح إلى العلاقة بين الثقافة والتعامل مع البنوك بشكل عام.

ولكن أيضاً يبقى السؤال الخاص بالعلاقة بين الثقافة وإختيار بنك معين بذاته، والإجابة على ذلك هى أن الشخص الأكثر ثقافة يكون أكثر قدرة على جمع أكبر قدر من المعلومات وتحليلها للموقف الذى يتعامل معه (البنك) وبالتالى تكون المفاضلة والاختيار على أسس أكثر موضوعية.

2-2-4 الدخل :

كلما زاد الدخل مع ارتفاع المستوى التعليمى والثقافى، كلما كان الفرد أكثر ميلاً للتعامل مع البنك وبالتالى فإن أصحاب الدخول المنخفضة قد لا يتوافر لديهما يتعاملون له مع ا لبنك.

وقد توجد لديهم الرغبة أو القدرة فى هذا التعامل حتى ولو كانوا من المتعلمين، وذلك على العكس فإن أصحاب الدخول المرتفعة أياً كان مستوى تعليهم أو ثقافتهم يكونون أكثر ميلاً للتعامل مع البنوك، لتوفر ما يتعاملون به من مال وفير مع البنوك.

2-2-5 السن (العمر) :

غالباً ما يفضل أصحاب الأعمال الكبيرة نسبياً التعامل مع البنك ذات العمق التاريخى لارتباط هذه البنوك بموقف وأحداث تاريخية أو وطنية لديهم أو بسبب توارث هذا التعامل، بينما يكون الشباب أكثر ميلاً للتعامل مع البنوك الحديثة والمستجدة فى السوق وربما البنوك الأجنبية بحثاً عن الجديد والمستحدث فى مجال الخدمات المصرفية.

2-2-6 مكان إقامة العميل :

يعتبر هذا العامل من أكثر العوامل تفضيلا للعديد من العملاء فى اختيار بنك معين أو أحد فروع بنك معين، فالعميل الذى تكون تعاملاته محصورة فى بعض

الخدمات المصرفية التقليدية مثل الودائع أو شهادات الادخار أو الحسابات الجارية وكانت شروط وأسعار الفوائد واحدة فى معظم البنوك غالباً ما يكون أساس تفضيله للبنك قرب هذا البنك من مكان إقامته.

ولكن فى حالة اختلاف أسعار الفوائد على الودائع وحسابات التوفير واختلاف أحجام الائتمان وشروط الحسابات الجارية بين بنك وآخر وكذلك اتساع وإختلاف تشكيلة الخدمات المصرفية وأهمية هذه الإعتبارات بالنسبة للعميل فإن قرب أو بعد البنك نسبياً من مكان العميل يفتقد تأثيره إلى حد كبير.

وعلى الرغم من أن العوامل السابقة هى أكثر العوامل المرتبطة بالفرد تأثيراً فى تفضيل العميل لبنك على بنك آخر، فإنه توجد عوامل أخرى مثل تزكية أحد الأصدقاء أو الأقارب للتعامل مع بنك معين، أو التقليد والمحاكاة لأحد الأقارب، أو الشخصيات ذات التأثير على الفرد، أو توارث هذا التعامل عن الأب.. أو حتى مجاراة الآباء فى تعاملهم مع بنك معين.

ولكن على أى الأحوال فإن المحور الأساسى فى التفضيل لابد وأن يكون سد حاجة العميل من خلال الخدمة المصرفية .. فلو كانت حاجته تتمثل فى الحصول على عائد شهرى ثابت من ودائعه. نوجه إلى البنك الذى يصدر شهادات الدخل الشهرى، ليضع فيه ودائعه أياً كانت الإعتبارات والعوامل الأخرى سواء كانت تلك المتصلة بالبنك أو بالفرد ولو كانت حاجته إلى فتح حسابات جارية لتعاملات خاصة بشركة يملكها، ومن خلالها سيقوم بمجموعة من عمليات التصدير والاستيراد سيختار بعد مفاضلة دقيقة للبنك الأكثر تخصصاً فى عمليات التصدير والاستيراد.

وحتى يتم التأكد من مدى مصداقية تأثير هذه العوامل فى الوقائع، وأيضاً التعرف على أكثرها تأثيراً وأهمية عند مفاضلة العميل بين بنك وآخر. يكون من الضرورى إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية من العملاء وسؤالهم عن العوامل التى تجعلهم يفضلون بنك عن آخر. وهو ما سيتم تناوله فى الفصل التالى.

الفصل الرابع عشر

جودة الخدمة المصرفية
ورضا العميل

الفصل الرابع عشر

جودة الخدمة المصرفية
ورضا العميل

أولاً : جودة الخدمة المصرفية :

1- تعريف جودة الخدمة المصرفية :

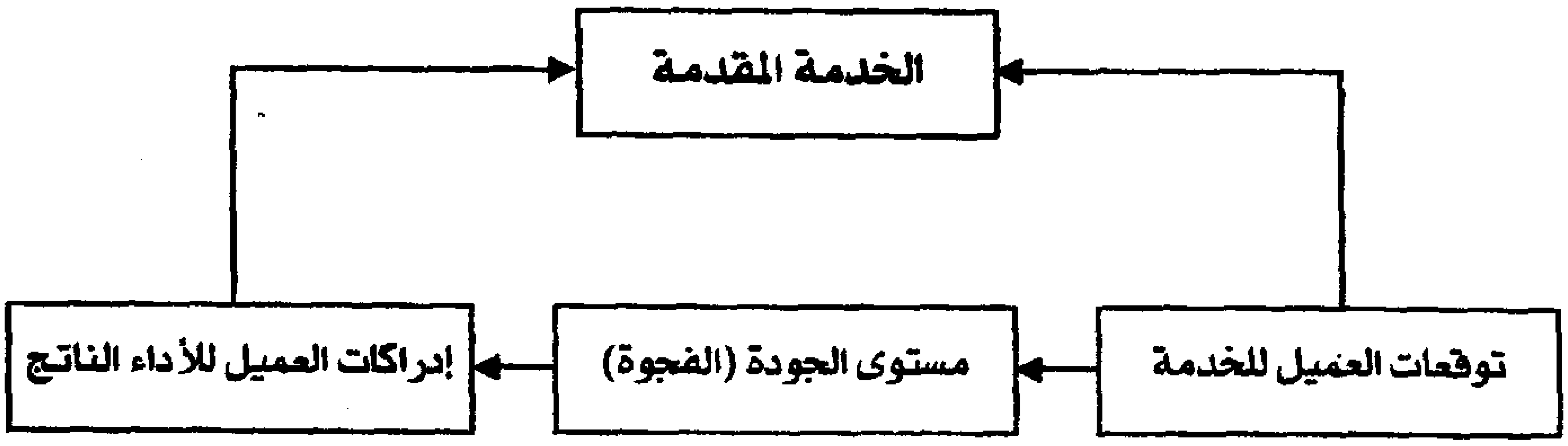
تركزت الجهود الخاصة بتعريف وقياس الجودة من الناحية التاريخية على قطاع السلع المادية ووفقاً للفلسفة السائدة حالياً فإن الجودة تعنى (الخلو من العيوب) أو (إنجاز الشئ على الوجه المطلوب عند القيام به للمرة الأولى) إلا أن توافر المعرفة عن مفهوم الجودة بالنسبة للسلع المادية يعتبر غير كاف لتحقيق الفهم الواضح لهذا العنصر فى صناعة الخدمات.

وتستمد الصعوبة فى تعريف جودة الخدمة Service Quality من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً على السلع المادية وتمثل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة أو أنها (معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلى للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة) أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلى لها.

وفى الواقع فإن هذه التعريفات وغيرها قد تركزت حول حقيقة أن الجودة المدركة Perceived Quality هى حكم أو تقدير شخصى للعملاء ويعنى ذلك أن أى تعريف لجودة الخدمة يجب أن يكون من منظور العميل.

ويعنى هذا الشكل أنه إذا توافقت إدراكات العملاء للناتج مع توقعاتهم له فإنهم سوف يكونون راضيين عن الخدمة أما إذا فاق الناتج التوقعات أو تجاوزها فإن الخدمة تعتبر متميزة وأخيراً إذا تحقق العكس وهو أن الناتج لم يرق إلى مستوى التوقعات أو جاوزت التوقعات الإدراكات الفعلية أو ناتج الخدمة فإنها تصبح رديئة ومن ثم فإن العميل سوف يكون غير راضى عنها والخلاصة أن جودة الخدمة مفهوم يعكس تقييم العميل لدرجة الامتياز أو التفوق الكلى فى أداء الخدمة وهو المفهوم الذى تبناه العديد من الكتاب المميزين فى مجال الجودة مثل Parassuraman وزملاؤه Cronin & Taylor وآخرون.

مفهوم جودة الخدمة



2- مزايا تقديم خدمة متميزة للعملاء :

ما هى المزايا والفوائد التى تعود على المنظمة الخدمية ومنها المصارف من تركيز الجهود على تحسين جودة الخدمات؟

اشارت خبرات المؤسسات الناجحة إلى أن تبنى إستراتيجيات محددة للجودة يؤدى إلى تحقيق مجموعة من المزايا أو تجنب مجموعة من المشكلات ومن هذه المزايا :

1/2- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالى مواجهة الضغوط التنافسية.

2/2- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء فى العمليات المصرفية.

3/2- أن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة أمام البنوك لتقاضى أسعار وعمولات أكبر.

4/2- أن الخدمة المتميزة تزيد قدرة البنك على الإحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

5/2- إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لبيع خدمات مصرفية إضافية Cross Selling.

6/2- أن الخدمة المتميزة تجعل من العملاء بمثابة مندوبى بيع للبنك فى توجيه وإقناع عملاء جدد من الأصدقاء والزملاء.

3- عناصر / مكونات برنامج التعامل الناجح مع العملاء :

نعرض فيما يلى العناصر والمكونات التى ينبغى توافرها فى البرنامج الناجح للتعامل مع العملاء وتشمل :

1/3- إتجاهات إيجابية نحو خدمة العملاء.

2/3- الإستجابة للعملاء بسرعة ولباقة وبأسلوب مهنى متميز.

3/3- بناء علاقة قائمة على المنفعة والاهتمام المشترك مع العميل.

4/3- الرد على شكاوى العملاء ومشاكلهم بشكل مناسب.

5/3- إنهاء معاملة العميل بشكل يبعث على السرور والبهجة.

6/3- المتابعة مع العميل لتحديد ما إذا كانت مشكلاته قد تم حلها.

وفيما يلى نعرض المكونات التفصيلية لكل عنصر من عناصر هذا البرنامج فى شكل توجيهات ونصائح لموظفى البنك :

1/3- تبنى اتجاهات إيجابية لخدمة العملاء :

- ضع ابتسامة على وجهك وفى صوتك.
- تكلم بوضوح وبشكل محدد.
- حاول أن تكون المعلومات المطلوبة متاحة أمامك.
- احرص على أن تظل مهذباً لبقاً مبهجاً صديقاً للعميل.
- أجعل من حاجات العملاء ومشكلاتهم إهتمامك الأساسى.

2/3- الإستجابة للعميل بسرعة ولباقة وبأسلوب مهنى :

- تحية العميل بروح الصداقة والمودة.
- عرف نفسك للعميل.
- أحرص على أن تشعره أنك فى خدمته.
- أحرص على أن ترد مكالمات العميل وخطاباته بسرعة.

3/3- بناء علاقة قائمة على الاهتمام المشترك :

- دع العميل يتحدث ويعبر عن مشاعره وربما حالات الغضب لديه.
- أحرص على إستنباط الحقائق والمعلومات من العميل.
- تأكد من أنك تتفهم تماماً مشكلة العميل أو قضيته.
- ساعد العميل فى توضيح المشكلة.
- ساعد العميل فى توضيح توقعاته.

4/3- الرد على شكاوى العملاء ومشاكلهم بشكل مناسب :

- دع العميل يتحدث أولاً.
- أحرص على إستنتاج الحقائق والمعلومات من الحديث.
- أحرص على أن تعيد تحديد المشكلة للعميل والنتيجة المرغوب الوصول إليها.
- دائماً أحرص على أن تعطى إجابة دقيقة وتجنب أن تكون مراوغاً.

5/3- إنهاء معاملة العميل بشكل مبهج وسار :

- أشكر العميل على الوقت الذى أمضاه بالبنك.
- إقترح على العميل أن يتصل مرة أخرى إذا كان لديه حاجات جديدة أو استمرت نفس المشكلة أو حدثت مشكلات جديدة.
- إقترح على العميل أن تعاود أنت الإتصال به.
- إستخدام إيضاحات مفهومة ولا تكن غامض.
- وضح للعميل أسباب التأخير عندما تحدث.
- وجه العميل إلى الشخص المناسب فى البنك عند الضرورة.
- أحرص على أن تعيد توضيح الحل الذى توصلت إليه لمشكلة العميل.
- أظهر أسفك للعميل على حدوث تلك المشكلة.

6/3- المتـــــــابعة :

- تابع مع العميل للتأكد أن مشكلاته قد تم حلها وأن إحتياجاته قد تم توفيرها.
- حدد مستوى رضاء العملاء عن الخدمة التى تلقاها.
- تأكد من أن مشكلات العميل قد تم حلها بشكل مرضى.
- قدم للعميل معلومات عن الخدمات المصرفية الجديدة التى قدمها البنك أو أى تطوير فى الخدمات الحالية.
- حدد الإحتياجات الجديدة والفرص المتاحة للعملاء فى البنك التى يمكنك تقديم خدمات بخصوصها.

بعض الأفكار المفيدة فى العلاقات مع العملاء :

1- كن ودوداً ومستعداً لمساعدة العميل.

2- عامل كل عميل بما تحب أن تعامل به.

3- تعامل مع الشكاوى والمشكلات بسرعة وبأسلوب مهنى.

4- اجعل من نفسك شخصاً يمكن الإجتماع به والتحدث معه.

5- احرص على أن تسهل الأمور بالنسبة للعميل.

6- أسأل العميل عن آرائه ومقترحاته.

7- احرص على بناء علاقة طويلة الأجل مع عملائك.

8- لا تجادل إطلاقاً مع ا لعميل.

9- إذا لم تعرف الإجابة على سؤال العميل أبحث فى الحال عن الشخص الذى لديه الإجابة.

10- حاول دائماً أن تقدم شيئاً إضافياً ولو محدوداً للعميل.

11- حاول دائماً أن تكون شخصاً موثوقاً به – حافظ على وعودك مع العميل.

وكما يلاحظ فإن البرنامج الفعال لتقديم خدمة متميزة يعتمد بالدرجة الأولى على المهارة الشخصية فى أسلوب تقديم الخدمة من جانب موظفى البنك.

4- أبعاد جودة الخدمة :

تعرضت بعض الكتابات فى مجال تسويق الخدمات للمكونات أو الأبعاد التى تشتمل عليها جودة الخدمة إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد على سبيل المثال يرى بعض الكتاب أنه توجد ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة هى : النواحى المادية Material والتسهيلات Facilities والأفراد Personnel، بينما يرى البعض الآخر أن الجودة فى مجال الخدمات تعكس ثلاثة أبعاد أساسية هى : Physical Quality الجودة المادية والتى تتعلق بالبيئة المحيطة لتقديم الخدمة وجودة المنظمة Corporate Quality والتى تتعلق بصورة منظمة الخدمة والانطباع العام عنها والجودة التفاعلية Interactive والتى تمثل ناتج عمليات التفاعل بين قوة العمل داخل المنظمة وبين العملاء وفى تصنيف آخر لنفس الباحثين عن الجودة فقد تم التمييز بين جودة العمليات Process Quality والتى يحكم عليها العملاء بعد الأداء الفعلى للخدمة من ناحية أخرى يميز البعض الثالث بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة المخرجات Output Quality والتى يحكم عليها العملاء بعد الأداء الفعلى للخدمة من ناحية أخرى يميز البعض الثالث بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة هو الجودة الفنية Technical Quality والتى يمكن التعبير عنها بالسؤال : ما الذى يتم تقديمه؟ والجودة الوظيفية Functional Quality والتى يمكن التعبير عنها بالسؤال : كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ أما الجانب الثالث والأخير من أبعاد الجودة فيطلق عليها الصورة الذهنية المنظمة Corporate والذى يعكس إنطباعات العملاء عن المنظمة والتى تتوقف بدورها على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة.

وفى مجال تحديد مكونات الخدمة فقد توصلت مجموعة من الباحثين إلى أن المعايير التى يبنى عليها العملاء توقعاتهم وإدراكاتهم وبالتالى حكمهم على جودة الخدمة تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئيسية هى :

1/4- درجة الثقة والمصداقية فى الأداء : Reliability:

وتعنى الاتساق فى الأداء وإنجاز الخدمة كما تم الوعد بذلك وأداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.

2/4- سرعة الاستجابة Responsiveness :

وتشير إلى المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد السريع على إستفساراتهم والحساسية تجاه حاجات العمل والسرعة فى أداء الخدمة.

3/4- الكفاءة أو القدرة Competence :

وتعكس المهارة والقدرة على أداء الخدمة والتى تستمد من توافر المعلومات والإلمام بظروف وطبيعة العمل وإمتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة.

4/4- الوصول للخدمة Accessibility :

لا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب ولكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة مثل ملاءمة ساعات العمل وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة وملاءمة موقع البنك ووجود عدد مناسب من آلات الصرف الآلى.. إلخ.

5/4- المصداقية :

وتشمل الأمانة والثقة والسمعة فى كل من البنك ومقدم الخدمة.

6/4- الاتصال Communication :

ويعنى دوام إمداد العملاء بالمعلومات ومخاطبة العميل باللغة التى يفهماه والإنصات وتأمين الحصول على المعلومات المرتدة.

7/4- الأمان Security :

ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية مع الشك أو المخاطرة أو الخطورة.

8/4- الفهم : Understanding :

ويعكس الجهد المبذول للتعرف على إحتياجات العميل، ومواءمة الخدمة فى ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصى للعميل وسهولة التعرف عليه.

9/4- اللباقة Coutesy :

وتعنى أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الإحترام والأدب وأن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والعميل.

10/4- النواحى المادية الملموسة Tangibles :

وتشير إلى مظهر التسهيلات المادية والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا وتصميم المبانى .. إلخ.

وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة فى خمسة فقط أطلق عليها نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL) وتشمل: النواحى المادية المنظورة الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، اللباقة ومن ناحية أخرى فقد أثبتت تلك الدراسات أنه على الرغم من النظر إلى الأبعاد الخمسة على أنها ضرورية إلا أن البعد الخاص بالإعتمادية يظل فى جميع الأحوال المرتبة الأولى كأهم عنصر أو بعد يعكس جودة الخدمة بغض النظر عن طبيعة الصناعة.

ثانياً : قياس مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء :

مفهوم الجودة فى مجال الخدمات يعتبر مفهوماً مركباً يصعب قياسه من خلال وسائل بسيطة أو عادية ونظراً للدور الذى تلعبه الجودة فى إستراتيجية تسويق الخدمة فقد تعددت وتواصلت الدراسات التى إستهدفت قياس توقعات وإدراكات العملاء لجودة الخدمة ومن أبرز المحاولات التى تمت فى هذا المجال ما قام به Berry وزملاءه من خلال دراستهم التى بدأت عام 1983 وما زالت مستمرة حتى الآن والتى أسفرت عن عديد من النتائج الأولية التى تستحق الاهتمام ويركز هؤلاء الباحثون على الاعتقاد القائل بأن جودة الخدمة قابلة للقياس بالرغم من غياب البعد المادى أو المنظور بالنسبة لها والتى يجعل من قياسها أمراً صعباً بالمقارنة بالسلع المادية كما يرون أن الجودة فى مجال الخدمات تمتلك بعدين من ناحية القياس وهما :

جودة العمليات Process Quality وجودة الناتج Outcome Quality إضافة إلى ذلك فإنهم يؤكدون بأن العوامل ذات الأهمية فى تحديد جودة الخدمة هى تلك التى يعتبرها العميل كذلك وليس من مجرد مؤسسة الخدمة فالعميل هو الوحيد الذى يقوم بتقييم الجودة بينما تكون التقييمات التى يقوم بها أطراف آخرون مثل مقدمى الخدمة أو المسئولين فى مؤسسات الخدمة بمثابة أدوات مكملة وليست رئيسية وفى ضوء ذلك فقد توصلوا إلى مقياس للجودة يقوم على مقارنة توقعات العملاء للخدمة والأداء الفعلى لها عرف بإسم SERVQUAL أو مقياس الجودة ويمكن التعبير عن هذا المقياس رياضياً على الوجه التالى :

جودة الخدمة = الأداء – التوقعات

ويمكن استخدام هذا المقياس لتحقيق فهم أكبر لتوقعات العملاء وإدراكاتهم للأداء الفعلى للخدمة وذلك عبر قطاعات كبيرة من المؤسسات الخدمية كذلك فإنه يمكن تعديل مكونات هذا المقياس كى يتوافق مع المتطلبات الخاصة بكل مؤسسة بمعنى أنه يمثل إطاراً عاماً يمكن تعديله بالإضافة أو الحذف حسب الحاجة.

ويستند مقياس الجودة SERVQUAL على إستقصاء مكون من 22 عنصراً تعكس الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة وهى: النواحى المادية المنظورة الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، اللباقة، حيث يتم سرال العملاء عن توقعاتهم بالنسبة لأبعاد الجودة المختلفة من خلال 22 عبارة بعد ذلك يتم سؤالهم عن إدراكاتهم أو تقييمهم لهذه الأبعاد فى الواقع العملى بالنسبة للمؤسسة الخدمية موضع الدراسة.

وفى الجزء الثالث يتم سؤال المستقصى منهم عن الأهمية النسبية للعناصر أو المكونات التى تشملها أبعاد الجودة الخمسة.

ولقياس درجة الرضا عن الخدمة المقدمة بواسطة البنك مثلاً فإن نتائج التوقعات والإدراكات يجب حسابها بالنسبة لكل عميل وذلك وفقاً للمعادلة التى سبق الإشارة إليها ويكون الناتج هو عما إذا كان الأداء الفعلى يتجاوز أو يفوق التوقعات أم لا. إلى جانب هذا التحليل المبسط فإن النتائج يمكن إستخدامها فى التعرف على المكونات أو الأبعاد الخاصة بالخدمة والتى تمثل نواحى قوة أو ضعف فى أداء المؤسسة الخدمية كما يمكن استخدام تلك النتائج لملاحظة مدى التحسن فى مستوى الجودة عبر الوقت ومقارنة

أداء المؤسسة بالمنافسين وقياس رضا العملاء سواء على مستوى المنظمة الفردية أو حتى قطاع الصناعة الخدمية.

وفى ضوء ذلك يمكن لأى مؤسسة أو قطاع خدمى استخدام النتائج المتولدة من قياس الجودة لتحسين وضعيته فى السوق أو صورته الذهنية أو تحقيق ميزة تنافسية من خلال العمل على تحقيق التوافق أو تجاوز توقعات العملاء لمستوى الخدمة ويعرض الاستقصاء التالى الذى استخدمه المؤلف فى إجراء أحد البحوث عن جودة مستوى الخدمة المقدمة فى البنوك التجارية المصرية حيث قام المؤلف بسؤال عينة من العملاء وعينة من موظفى البنوك عن أهمية ومستوى أداء الخدمات المصرفية لتحديد الفجوة من الأهمية والأداء.

وهناك العديد من مداخل وأساليب تحسين مستوى جودة الخدمة :

بصفة عامة فإن المعايير الخاصة بجودة الخدمة يجب أن تكون واضحة ومفهومة وسهلة التطبيق بحيث تساعد فى توجيه أداء مقدمى الخدمة وتحفيزهم كذلك فإنه من المهم تحقيق إقتناع العاملين بهذه المعايير.

ومن أهم مداخل وأساليب تحسين مستوى جودة الخدمة الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث :

حيث تحرص العديد من المؤسسات الخدمية على تطوير وتحسين مستوى جودة خدماتها إلا أنها تفشل فى تحقيق ذلك لأنها لا تمتلك فهماً واضحاً عما يتوقعه العميل منها من هنا يأتى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة وتقييماتهم للأداء الفعلى لها.

ومن هذا المنظور فإن مؤسسة الخدمة يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات حاسمة للأسئلة الرئيسية التالية :

- ما الذى يعتبره العملاء هاماً فى ملامح أو خصائص الخدمة ؟
- ما هو المستوى الذى يتوقعه العميل بالنسبة لهذه الملامح.
- كيف يتم إدراك وتقييم هذه ا لجوانب من الخدمة فى الواقع العملى.

إن التعرف على دور الخدمة وأبعادها والتعرف على توقعات العملاء وإدراكاتهم للخدمة ومشكلات التعامل فيها يمثل جوهر أى برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة كذلك فإن قرارات وضع معايير الخدمة للعاملين وتدريبهم وقياس أدائهم وتحفيزهم يتوقف على ناتج هذه الأبحاث.

وتساعد البحوث بصفة عامة فى تحقيق الفوائد التالية لمنظمة الخدمة :

- التعرف على معايير جودة الخدمة.
- مساعدة الإدارة فى المفاضلة بين معايير الجودة.
- قياس درجة رضاء العملاء عن الخدمات المقدمة.
- معرفة الأهمية النسبية لأبعاد الخدمة.
- تقييم الداء الفعلى للخدمة قياساً على المنافسين.

وتتعدد طرق وأساليب دراسة توقعات وإدراكات العملاء للخدمة والتى سوف نقوم بعرضها على الصفحات القادمة إلا أنه قبل التطرق لتلك الأساليب فإن هناك مجموعة من المبادئ العامة لتحقيق القياس الفعال لجودة الخدمة والتى يجب على برامج البحوث أخذها فى الإعتبار وهى :

التنوع Variety :

فكل أسلوب من أساليب البحث له حدوده أو نقاط الضعف الخاصة به ومن أجل التغلب على ذلك بتحقيق الرؤية الشاملة للمشكلة موضع البحث فإنه يجب إستخدام مزيج من الأساليب الكمية والوصفية عند قياس الجودة.

الاستمرارية Ongoing :

إن توقعات وتقييمات العملاء لجودة الخدمة تعتبر فى حالة عدم استقرار أو تغير مستمر لذا فإنه من المهم أن يتم ممارسة البحوث بشكل مستمر لملاحقة أى تطور فى التوقعات أو التقييمات وإتخاذ الإجراء العلاجى فى الوقت المناسب.

مشاركة العاملين Employees Participation :

تؤدى الصلة المباشرة بين العميل والموظف فى المجال الخدمى إلى ضرورة استقصاء العاملين حول مشكلات الخدمة وسبل تحسينها من ناحية أخرى.

يجب تزويد العاملين بنتائج تلك الدراسات لتبنى الخطط وتطوير مستوى الأداء الذى يساعد على تحقيق توقعات العملاء للخدمة والحد من مستويات عدم الرضا عنها.

وفيما يلى عرض مختصر لأهم الأساليب المستخدمة فى بحوث جودة الخدمة.

ثالثاً: أنواع البحوث والدراسات الخاصة بجودة الخدمة :

أ- استقصاءات العملاء الدورية Regular Customer Surveys :

ويتم ذلك بصفة دورية ولمدة لا تزيد عن ستة أشهر وذلك من خلال استخدام الاستقصاءات العادية، أو المقابلات الشخصية لعينات غير محددة من العملاء، وتتناول هذه الدراسات عادة تقييم العملاء لمستويات الخدمات المقدمة والمشكلات التى تواجههم وتحد مستويات رضائهم عن الخدمات المقدمة.

ب- المجموعات الدائمة من العملاء Customer Panels :

وتمثل مصدراً دائماً للمعلومات حول توقعات العملاء للخدمات ومستويات الأداء الفعلى لها وتقييماتهم لمستويات الجودة بوجه عام وتتكون هذه المجموعات من بعض العملاء الذين يستخدمون خدمات البنك بصفة متكررة ووفقاً لشروط خاصة يتم إستطلاع أرائهم عن جودة الخدمة المقدمة كما يتم استخدام هذه المجموعات لمراقبة تقديم خدمة جديدة أو تطوير خدمة قائمة.

ج- تحليل المعاملات Transaction Analysis :

وتتضمن استطلاع آراء بعض العملاء الذين كانوا طرفاً فى بعض المعاملات الرئيسية حديثاً ومدى رضائهم عن هذه المعاملات وتساعد هذه الدراسات الإدارة على معرفة مستوى جودة الخدمات المقدمة حديثاً للعملاء خاصة أداء موظفى العمليات والائتمان كما تتضمن هذه النوعية من الدراسات توجيه استقصاء بريدى للأفراد الذى تلقوا خدمة حديثة خاصة الخدمة التى تتضمن عدة أبعاد مثل الائتمان وفتح حساب جديد.

د- بحوث الإدراك والإتجاهات Perception Surveys :

فى هذه البحوث يتم إستخدام مزيج من الأساليب الوصفية والكمية وتستخدم نتائج هذه البحوث فى إعداد الإستراتيجيات التسويقية المستقبلية وتحديد الوضعية السوقية وتشمل هذه الدراسات استطلاع إتجاهات العملاء الحالية والمستقبلية حول البنك وسياساته وخدماته ويتم تنفيذ هذه البحوث عادة من استخدام المقابلات المتعمقة والمناقشات الجماعية كما قد يهتم توجية أسئلة للعملاء حول تقييم أداء البنك قياساً على أداء بعض البنوك الأخرى.

هـ- المتسوقون السريون Mystery Shoppers :

تعتبر وسيلة لمراجعة مستويات أداء الخدمة خاصة تلك التى تتضمن اتصالاً مباشراً مع العملاء بأن إحدى المهام الرئيسية للمتسوق السرى هى ملاحظة مدى توافق الأداء الفعلى للموظف مع المعايير المحددة لأداء الخدمة وهو ما يساعد فى النهاية على الحد من فجوة التوقعات والأداء الفعلى للخدمة ويتم إختيار الأفراد الذين يقومون بهذه فى ضوء إعتبارات خاصة كما يتم تدريبهم على أداء هذه المهمة وعادة ما يتم تحديد مهام محددة لهؤلاء الأفراد على أن يقدموا تقريرهم للإدارة فى مرحلة لاحقة.

و- تحليل شكاوى العملاء Analysis of Complaints :

تعتبر شكاوى العملاء مؤشراً خطيراً لمستوى جودة الخدمة المقدمة وبالنسبة لبعض المؤسسات فإن هذه الوسيلة تعتبر الأداة الرئيسية للتعرف على آراء العملاء ومدى رضائهم عن مستويات الخدمة المقدمة وقد يقوم البنك بعملية التحليل كما قد تقوم بها مؤسسة بحثية متخصصة وعادة ما يكشف هذا التحليل عن بعض الجوانب الهامة مثل المعايير التى يستخدمها العملاء للحكم على جودة الخدمة ونواحى الضعف فى الأداء وتوقعات التحسين ومن ثم توفير قاعدة من المعلومات والتى تفيد فى رسم السياسات التى تساعد على تحسين الجودة.

ى- بحوث العاملين Employee Research :

تساعد البحوث والدراسات التى تعتمد على استطلاع آراء العاملين بخصوص مشكلات الخدمة وكيفية التغلب عليها وطرق تحسين الأداء.. إلخ فى تزويد الإدارة بمعلومات قيمة تساعد فى التخطيط لبرامج تحسين الجودة وتأخذ هذه الوسيلة عدة أشكال منها :

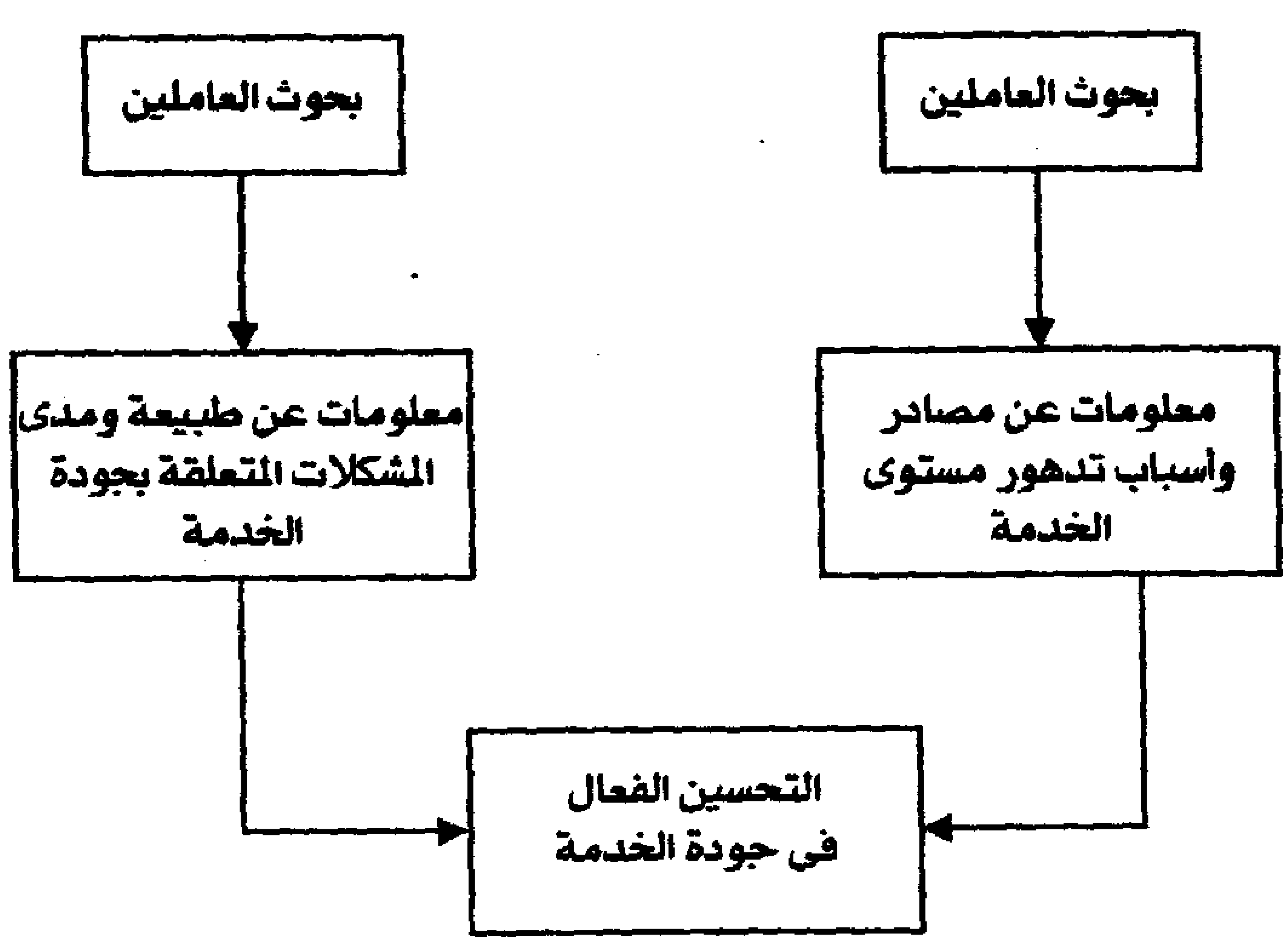
- مشروع مقترحات العاملين لتطوير الخدمات.
- البرامج التدريبية.
- الندوات والحلقات النقاشية.
- تقارير تقييم الأداء.

ز- الدراسات المقارنة Similar Industry Studies :

قد تتم هذه الدراسات على مستوى مجتمع البنوك وذلك للتعرف على مستوى جودة خدمات البنك المفرد قياساً على البنوك المنافسة، كما قد تتم على مستوى الصناعات الخدمية المتشابهة مثل التأمين والنقل الجوى والاستثمار.. إلخ.

وفيما يلى خريطة إيضاحية Flow – Chart للبحوث والدراسات الخاصة بجودة الخدمة:

بحوث جودة الخدمة



رابعاً : تنمية ثقافة تنظيمية تدعم جودة الخدمة :

Developing a Quality Culture :

يتطلب تحقيق التميز فى الخدمة أن تصبح الجودة شعاراً يؤمن به جميع العاملين بالبنك ويسعون إلى التطبيق العملى له بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية Organization Value يتولد عنها الإشباع والرضا بل والحفز لدى العاملين ولإيجاد مثل هذه الثقافة فإن الأمر يتطلب :

- وجود معايير متفق عليها الجودة.
- إستقطاب أفراد مؤهلين ومدربين على تحقيق تلك المعايير.
- تشجيع إدارى للمقترحات والآراء بشأن تحسين الجودة.

وبصفة عامة فإنه يرتبط بالثقافة التنظيمية ضرورة توافر درجة عالية من الإعتمادية وخلو الممارسات من الأخطاء وتوليد الإتجاه نحو شعار (أداء الخدمة على الوجه الصحيح فى أول مرة، Do It Right First Time Attiude وتتطلب تنمية ثقافة تنظيمية تدعم ما يلى :

1- تأكيد دور فرق جودة الخدمة :

Emphasizing Service Teams :

يتمثل أحد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة فى وجود ما يسمى بفرق الخدمة Service Teams ويقصد بفرق الخدمة مجتمع العاملين الذى يتوافر لديهم المقدرة على التنسيق والعمل المشترك والرغبة فى تحقيق الأداء المتميز وتوليد الشعور بالرضا لدى العملاء وتعتبر هذه الفرق أداة التحفيز كما تستمد أهميتها من كون أن إنجاز الخدمة يتطلب فى الغالب تضافر جهود أكثر من موظف فى أكثر من موقع فهذا الإعتماد المتبادل يجعل من العمل كفريق أحد محددات نجاحه فى أداء الخدمة.

وتشير نتائج الدراسات والأبحاث إلى أن العاملين فى الوحدات التى تنجح فى تحقيق مستويات متميزة من الخدمة يتوافر لديهم السمات التالية :

- الشعور بأن كل فرد هو جزء من فريق يسعى إلى تحقيق هدف مشترك.

- الشعور بالمسئولية تجاه مساعدة الزملاء من أجل القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل.

- سيطرة روح التعاون بدلاً من التنافس فى العلاقة بالزملاء.

- الشعور بالولاء والإنتماء لمؤسسة الخدمة.

- الإدراك بأن الهدف النهائى هو نجاح الفريق فى تحقيق التميز فى خدمة العملاء.

وتجدر الإشارة على أن بناء فريق الخدمة لا يجب أن يترك عرضه للصداقة إذ يحتاج إلى بذل جهود مميزة من أجل تحديد المهام والأدوار والتنسيق بين الأعضاء سواء داخل الوحدة أو بين الوحدات وبعضها الآخر.

2- وجود تعهد أو إلتزام إدارى نحو جودة الخدمة :

Management Commitment to Service Quality :

يرتبط تحقيق الفعالية والنجاح لبرامج جودة الخدمة أو العناية بالعملاء بضرورة إحداث تغيير جذرى فى ثقافة المنظمة ككل بدءاً من الإدارة العليا.

وإنتهاءاً بالمستويات التنفيذية ويتطلب ذلك توافر أنماط قيادية فعالة يتوافر لديها :

- رؤية واضحة لأهداف النشاط ورسالته.
- المقدرة على إيصال وتحقيق الفهم لتلك الأهداف.
- القدرة على التصرفات والعمل.
- الإيمان بالتميز والقدرة على تحقيقه.
- الحماس والولاء.

ولاشك أن القيادة الفعالة فى جميع المستويات تمثل حجر الزاوية فى تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة.

خامساً : مراحل إستراتيجية متكاملة لخدمة العملاء :

المرحلة الأولى :

صياغة إستراتيجية محددة تعكس فلسفة القرب من العملاء.

المرحلة الثانية :

تحديد الفجوة بين القيم السائدة والقيم المرغوب فيها داخل البنك.

المرحلة الثالثة :

وضع خطة التغيير :

- أهداف.
- مسئوليات التنفيذ.
- الموارد اللازمة.
- أساليب الرقابة على الخطة.

المرحلة الرابعة :

- إدخال المعتقدات والقيم الجديدة فى أداء الأنشطة اليومية.
- دور مديرى البنك كأدوات للتغيير.

المرحلة الخامسة :

- **الاستمرار فى تعزيز السلوك :**

1- التحفيز.
2- التدريب (معارف – مهارات – إتجاهات).
3- تدفق الاتصالات.
4- التخلى عن العوامل البيروقراطية.
5- مراجعة الهيكل التنظيمى للبنك.
6- نظام فعال للمعلومات.
7- إعادة قياس مستويات رضاء العملاء بإستمرار.

8- الخدمة كجزء من النشاط التسويقى للبنك.

9- التكامل بين كافة الإدارات المؤثرة على خدمة العملاء داخل البنك.

سادساً : دراسة تحليلية لسلوك العميل المصرفى :

1- نموذج للسلوك الاستهلاكى :

كما يتضح أن قرار المستهلك يتأثر بثلاث مؤثرات هى :

1/1- مؤثرات تتعلق بالفرد نفسه كالحاجة والإدراك والدوافع والخصائص الديموجرافية والعوامل المتعلقة بشخصية العميل ونمط حياته.

2/1- المؤثرات البيئية المحيطة مثل الثقافة والأسرة والطبقة الإجتماعية التى ينتمى إليها والمجموعة المرجعية التى تؤثر على قراراته الشرائية بالإضافة إلى طبيعة الموقف الشرائى الذى يكون فيه المستهلك.

3/1- الإستراتيجيات التسويقية التى يتبعها البنك فى تأثيرها على قرار العميل بالشراء :

وتتفاعل هذه العوامل مجتمعة فى تأثيرها على قرار العميل والذى يمر بمرحلة إدراك وتقييم المعلومات التى يتعرض لها ثم المقارنة بين البدائل المتاحة، ثم إتخاذ قرار الشراء، وينتج عن ذلك فى النهاية استجابة العميل بالشراء الفعلى والذى يترتب عليه نوعان من المعلومات المرتدة.

- معلومات مرتدة إلى المسئولين عن التسويق إعادة النظر فى الإستراتيجيات التسويقية.
- معلومات مرتدة إلى العميل ناتجة عن تقييم تجربة ما بعد الشراء الأمر الذى يؤثر فى شخصية العميل نفسه ودوافعه وإدراكه.

2- العوامل المؤثرة على القرارات الشرائية للعملاء :

إن الإهتمام الأساسى للتسويق هو العميل فى النهاية ولذلك حتى يمكن للبنك وضع الإستراتيجيات والخطط التسويقية بنجاح، ينبغى عليه التعرف على خصائص وإحتياجات العملاء، وكذلك العملية التى يمر بها قرار شراء المستهلكين لهذه السلع والخدمات ومن خلال توفير هذه المعلومات يصبح المسئولون عن التسويق فى البنك فى

موقف أفضل يمكنهم من التعرف على مطالب وإحتياجات العملاء والتفوق على منافسيهم وتشمل هذه العوامل :

1/2- يقصد بالعوامل الديموجرافية الإحصائيات السكانية التى يسهل تحديدها وقياسها من حيث حجم السكان وتوزيعهم حسب السن والجنس والمنطقة الجغرافية التى يقيمون بها وملكية المنزل من عدمه وكذلك التحرك والهجرة الداخلية، كما تتناول العوامل الديموجرافية كذلك الدخل والإنفاق الإستهلاكى والمهنة ومستوى التعليم والحالة الإجتماعية (متزوج – مطلق – أعزب – أرمل)، وكذلك دورة حياة الأسرة.

2/2- العوامل الإجتماعية المؤثرة على السلوك الإستراتيجى :

ويمكن تناول هذه العوامل بإختصار على الوجه التالى :

أ- الثقافة :

تشير إلى مجموعة من الأفراد يشتركون فى مجموعة من القيم والمعتقدات.

ب- الطبقة الإجتماعية :

تشير إلى ترتيب مكانة أو موقع الأفراد فى مجتمع ما أو فى ثقافة معينة بناء على عديد من العوامل منها الدخل والمهنة ومستوى التعليم ونوع السكن وبطبيعة الحال فإن كل طبقة إجتماعية قد تمثل سوقاً مستهدفاً ومستقلاً.

ج- الدور الإجتماعى :

ويشير إلى كيف يؤدى الفرد دوره كموظف أو كزوج أو رب أسرة أو كمواطن إلى غير ذلك من الأدوار، وبمعنى أن الشخص الواحد له أكثر من دور فى المجتمع.

د- المجموعة المرجعية :

وهى عبارة عن المجموعة التى تؤثر على أفكار ومعتقدات الشخص وتصرفاته وهم الأفراد القريبون من الشخص كالأصدقاء والزملاء والجيران وغيرهم.

هـ- دورة حياة الأسرة :

تصف كيفية تطور حياة الأسرة العادية من أسرة بدون أطفال مثلاً إلى أسرة مع أطفال صغار، إلى أسرة مع شباب مستقلين إلى أن يصل رب الأسرة إلى سن التقاعد، وفى كل مرحلة فإن إحتياجات وتجارب ودخول الأسرة وأعداد أفرادها تكون عرضة للتغيير.

و- قضاء الوقت :

وينطوى ذلك على الأنشطة التى يشترك فيها الشخص والوقت الذى يخصصه لكل نشاط، ويذكر أن أنشطة قضاء وقت الفراغ تتزايد بدرجة كبيرة فى العصر الحاضر.

ز- نمط الحياة :

ويقصد به الطريقة التى يعيش بها الفرد حياته كما يظهر ذلك فى الأنشطة التى يقوم بها والإهتمامات والآراء التى يحملها تجاه الناس والمجتمع والحياة بوجه عام.

3- العوامل النفسية المؤثرة على السلوك الاستهلاكى :

تشمل العوامل النفسية كلا من الشخصية، والإتجاهات، والإدراك، الإحساس بالإنتماء لطبقة معينة، الدفاعية، الأخطاء المدركة، درجة الميل إلى الابتكار والتجديد، وكون الشخص يمثل القيادة فى الرأى، كذلك مدى أهمية الموقف الشرائى.

ويوضح الخصائص النفسية للمستهلك والتى تؤثر على سلوكه الشرائى، وتشير بإختصار إلى مفهوم كل من هذه الخصائص فيما يلى :

أ- الشخصية :

وتشير إلى محصلة خصائص الفرد والتى تجعل منه متميزاً أو فريداص ومن بين هذه الخصائص التى تميز شخصيات معينة ما يمكن أن يطلق عليه الثقة بالنفس، الشخصية المسيطرة، الاستقلال الذاتى أو الاهتمام بالذات، الشخصية الاجتماعية إلى غير ذلك.

ب- الإتجاهات والآراء :

وهى عبارة عن المشاعر الإيجابية أو المحايدة أو السلبية حول الأشخاص والمنتجات والخدمات والمؤسسات والقضايا وغيرها، ولا يتحقق النجاح فى السوق دون أن يكون لدى العملاء إتجاهات إيجابية حول الخدمات التى يقدمها البنك.

ج- الإحساس بالإنتماء إلى طبقة معينة :

وتعنى مدى أهمية المكانة الإجتماعية للشخص وما إذا كانت مرغوبة من جانبه ويسعى بالفعل نحو تنميتها.

وفى أغلب الأحيان فإن هذه النوعية من الأشخاص يمكن أن تنجذب نحو السلع والخدمات التى تحقق مكانة إجتماعية معينة والتميز أمام الآخرين.

د- الدافعية :

وتشير إلى القوة التى تحرك الشخص نحو التصرف فى إتجاه معين ومن خلال التأثير على الدوافع فإن المسئولين عن التسويق يمكنهم خلق الدافعية.

هـ- الأخطاء المدركة :

تشير الأخطار المدركة إلى مستوى أو درجة الخطر الذى يعتقد المستهلك فى وجوده فيما يتعلق بقرار سلعة أو خدمة معينة، وعلى رجال التسويق العمل على تخفيض درجة الخطر المدرك التى يعتقد المستهلك فى وجودها والتى قد تشمل الأخطار المادية والمالية والإجتماعية والنفسية فمثلاً: يصحب الاقتراض الشعور بالخوف من عدم القدرة على الوفاء بسداد القرض.

و- الإبتكار وحب التجديد :

ويصور ذلك إتجاه المستهلك نحو تجربة السلع والخدمات الجديدة باستمرار والتى يعتقد الآخرون أنها تنطوى على درجة عالية من المخاطرة.

ز- قادة الرأى :

وهم الأفراد الذين يؤثرون على السلوك الشرائى للعملاء الآخرين، وقد يكون هؤلاء على درجة عالية من الثقافة والمعرفة أو القبول الإجتماعى أو من الأشخاص المعروفين والموثوق بهم.

ح- أهمية الموقف الشرائى :

لاشك أن ذلك يؤثر على الوقت والجهد والأموال التى ينفقها المستهلك على شراء السلع والخدمات.

ط- الإدراك :

عبارة عن العملية التى يقوم الشخص بمقتضاها بإختيار وتنظيم وتفسير المعلومات التى يتلقاها من خلال حواسه لخلق صورة لها معنى للعالم من حوله ويختلف الإدراك من شخص لآخر، وهى عملية إختبارية سواء فى تعرض الشخص للمعلومات التى يختارها أو فى القرار المتعلق بالإحتفاظ بمعلومات معينة فى ذهنه يتم التصرف على أساسها.

وخلاصة القول أن البيانات الديموجرافية وحدها غير كافية لتفسير دوافع شراء العملاء وأسباب تصرفاتهم الشرائية والاستهلاكية، ولا تفسر هذه المعلومات لماذا يفضل العملاء التعامل مع بنك معين ولماذا يتحولون إلى التعامل مع بنك آخر وغير ذلك، وبالتالى فإن العوامل الإجتماعية والنفسية تمثل معاً ما يعرف بنمط حياة الشخص والذى يمثل الكيفية التى قضى بها الشخص وقته ويعيش بها حياته أو ينفق بها أمواله، وكلها معلومات أساسية فى رسم السياسات التسويقية الموجهة لعملاء البنك.

3- المراحل التى يمر بها قرار الشراء :

تتضمن عملية إتخاذ المستهلك للقرار الشرائى عدد من المراحل كما أنها تتأثر بعدد من المؤثرات وتجدر الإشارة إلى أنه فى بعض المواقف الشرائية قد يمر المستهلك بكافة المراحل وفى بعضها الآخر لا يمر القرار بكافة المرتحل حيث يمكن للمستهلك فى أى مرحلة أو فى أى نقطة أن يتوقف عن الشراء ويلغى قراره كلية.

ونعرض فيما يلى مراحل عملية الشراء :

1- وجود المثير أو المحرض :

ويعنى المثير هنا أى إثارة أو دافع يقصد بها تحفيز الشخص على التصرف أو السلوك، ويمكن أن يكون هذا المؤثر إجتماعياً أو مؤثراً ترويجياً أو حتى مثيراً مادياً.

2- الإحساس بالمشكلة :

أثناء الإحساس بالمشكلة يدرك العميل أن السلعة أو الخدمة يمكن أن تحل مشكلة يواجهها أو أنها سوف تشبع حاجة لديه، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من العملاء يترددون كثيراً في الإستجابة لحاجات ورغبات غير مشبعة بسبب الخوف من المخاطر أو أنه لا يمكنهم تحديد المنافع أو الفوائد التي ستعود عليهم من شراء السلعة أو الخدمة.

3- البحث عن المعلومات :

تنطوى هذه العملية على تجميع معلومات عن البدائل التى سوف تحل المشكلة التى يواجهها العميل، وكذلك خصائص كل بديل من هذه البدائل، وكلما تزايدت درجة المخاطرة، كلما زادت درجة البحث والحصول على المعلومات.

4- تقييم البدائل :

يتم تقييم البدائل المتاحة للعميل بناء على بعض المعايير التى يضعها والأهمية النسبية لكل معيار من هذه المعايير، ويتم ترتيب هذه المعايير بالشكل الذى يؤدى إلى قيام العميل بالاختيار من بينها.

5- الشراء :

وينطوى التصرف بالشراء على مبادلة الأموال بالسلع والخدمات وتبقى قرارات الشراء مركزه فى هذه المرحلة على مكان وشروط الدفع ومدى إمكانية الحصول على السلعة أو الخدمة.

6- سلوك ما بعد الشراء :

يلاحظ أن المستهلك قد يقوم بشراء مزيداً من السلعة أو الخدمة إذا كان راضياً عن الشراء الأول، كما أنه يعيد تقييم عملية الشراء بإستمرار فى ضوء المعايير ومستويات أداء السلعة أو الخدمة التى يقوم بشرائها، ويذكر أن عدم رضا العميل عن السلعة أو الخدمة يمكن تقليله من خلال الزيارات البيعية لمتابعة العملاء وكذلك من خلال الخدمة الجيدة.

4- انواع عملاء السوق المصرفى :

ينقسم عملاء السوق المصرفى إلى نوعين أساسيين هما : الأفراد والمنظمات، وتختلف كل نوعية عن الأخرى فيما يتعلق بخصائصها وإحتياجاتها وكيفية إشباع هذه الإحتياجات،

ويمكن تحديد أهم الإختلافات بين كل نوع فيما يلى :

الأفراد	المنظمات
• العدد كبير منتشر. • التقسيم حسب العوامل الديموجرافية (الدخل – المهنة – السن). • حجم الودائع صغير نسبياً للفرد.	• العدد قليل ومركز نسبياً. • التقسيم حسب النشاط (نوع وحجم النشاط والمعاملات). • حجم ودائع ضخمة نسبياً. • قيمة كبيرة للائتمان المطلوب.
• قيمة القروض محدودة للفرد. • تفكير يتأثر بالناحية العاطفية. • القرار فردى عادة.	• تفكير رشيد عادة. • يشترك فى القرار عدة أفراد.

وتنعكس هذه الإختلافات على نوعية القرارات التسويقية التى يتحتم على البنك إتخاذها لمواجهة إحتياجات كل قطاع من قطاعات السوق المصرفى ويبدو واضحاً بالنسبة للقرارات المرتبطة بإدارة عناصر المزيج التسويقى فى البنوك التجارية خاصة ما يتعلق منها بإدارة مزيج الخدمات أو تخطيط سياسات الترويج والتوزيع.

4- الفروق الأساسية فى التسويق بين الأنواع المختلفة من العملاء :

المبدأ التسويق المتعارف عليه فى هذا الصدد هو أن العملاء المختلفين لديهم حاجات مختلفة وبالتالى سوف تختلف إستجابتهم للمؤثرات التسويقية لكن بوجه عام تظل مهمة التسويق كما هى والتى تتمثل فى إحداث تطابق بين إحتياجات العملاء من ناحية وبين موارد البنك من ناحية أخرى.

1- العملاء من التجار والشركات :

★ تصميم المنتج (الخدمة).

تتمثل الإحتياجات المالية لهذا النوع من العملاء فى :

- الحاجة إلى القروض بدرجة كبيرة.
- الخدمات المالية والمصرفية فى السوق الدولية.
- فتح العديد من الحسابات.
- المساعدة من جانب البنك فى الاستخدام الأمثل للسيولة لدى العميل.
- تحويل المرتبات والأجور على البنك.
- المساعدة فى إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية.
- إجراء دراسات الجدوى.
- إعداد قوائم المركز المالى وحساب الأرباح والخسائر.
- المساعدة فى المشكلات الخاصة بموسمية التدفقات النقدية.

وتمثل الإحتياجات المالية السابقة الخدمات المصرفية المطلوبة أو ما يعرف فى لغة التسويق بتصميم المنتجات ولابد أن تؤخذ هذه الإحتياجات فى الحسبان عند تصميم الخدمات المصرفية بما فيها الخدمات المصرفية الجديدة.

التسعير :

يلاحظ أن هذا النوع من العملاء أكثر حساسية للأسعار عن غيره من العملاء حيث أن عادة ما يكون لديهم معلومات كاملة عن الأسعار وعلى البنك التركيز على هامش الربح المحدود بالنسبة لهؤلاء العملاء.

الترويج :

يلاحظ أن الأسلوب الترويجى الفعال فى هذه الحالة هو أسلوب البيع الشخصى الذى يقوم على اللقاء المباشر بين العميل ومندوب البنك ولذلك فإن حاجات هؤلاء العملاء المالية حاجات معقدة ويتم تحقيقها من خلال المناقشة والتفاوض الأمر الذى يتطلب درجة عالية من المهارة من جانب موظفى البنك عند التعامل مع هذا النوع من العملاء كما قد يستخدم الإعلان ولكن فى شكل بريد مباشر والإعلان فى مجالات متخصصة.

الترويج :

يفضل أن تتم المعاملات المالية فى مقر الشركة حيث يقوم مدير البنك أو مدير الفرع بالزيارة الشخصية لكبار التجار والعملاء.

2- العملاء الأفراد :

المنتج (الخدمة) :

تتصف إحتياجات قطاع العملاء الأفراد بأنها كثيرة ومتنوعة وتختلف بإختلاف الخصائص الديموجرافية والإجتماعية والنفسية للعملاء وظروف حياتهم بوجه عام وبالتالى فإن الخدمات المصرفية فى هذا السوق متعددة وينبغى تحديثها بإستمرار طبقاً لتغير الحاجات الاقتصادية والاجتماعية وتلعب بحوث التسويق دوراً هاماً فى هذا الصدد.

التسعير :

نادراً ما يكون السعر هو العامل المحدد فى تعامل هذا النوع من العملاء مع بنك معين ولكن هناك عوامل أخرى مهمة بالإضافة إلى السعر، منها مستوى الخدمة المقدمة وسهولة التعامل وموقع البنك أو الفرع وغير ذلك.

الترويج :

تتزايد أهمية الإعلان على نطاق واسع كوسيلة ترويجية كما أن البيع الشخصى كأسلوب ترويجى يعتبر هاماً أيضاً لكن دوره أقل أهمية بسبب ضخامة أعداد العملاء الأفراد.

التوزيع :

يهتم العملاء الأفراد بإنتشار الفروع على نطاق واسع لكى يسهل توصيل الخدمات المصرفية إلى أكبر عدد ممكن من العملاء ولعل ظهور أجهزة الصرف الآلى قد ساعد على ذلك.

5- تحديد المزيج الترويجى :

يتوقف تحديد إستراتيجية المزيج الترويجى على ظروف كل بنك وأهدافه بل وأن الإستراتيجية تتغير مع تغير الظروف وليست ثابتة وبالنسبة للبنوك المتشابهة ليس بالضرورى أن تتبع إستراتيجية واحدة يرجع ذلك إلى أن هناك مجموعة من عوامل مؤثرة على تحديد المزيج الترويجى وإستراتيجيته، ومن أهم هذه العوامل ما يلى :

1- الإستراتيجية التسويقية :

تعتبر الإستراتيجية الترويجية جزء من الإستراتيجية التسويقية ويجب أن تكون فى إطارها وتعكس الإستراتيجية التسويقية (جزء من الإستراتيجية الرئيسية) فلسفة الإدارة وأهداف فقد تعتمد الإدارة فى الاتصال الفعال بالسوق الخاص بها على التركيز على قطاعات معينة من العملاء بينما تركز إدارة بنك آخر على كافة قطاعات العملاء بغية الانتشار والسيطرة على السوق.

2- إمكانيات البنك :

لكل وسيلة ترويجية تكلفتها والعائد المتوقع منها وبالطبع ويتوقف إختيار عناصر المزيج الترويجى على القدرة المالية للبنك فلا يعقل أن يقوم بنك صغير إمكانياته المالية محدودة بالتركيز على أسلوب الإعلان فى الوسائل المكلفة كالتلفزيون مثلاً وبشكل مستمر.

3- طبيعة الخدمة :

تؤثر طبيعة الخدمة وخصائصها على إختيار عناصر المزيج الترويجى فخدمة الإئتمان لقطاع المنظمات على سبيل المثال يستخدم لها عادة فن الإتصال إعلان تلفزيونى لنوع من القروض الشخصية لقطاع الأفراد.

ومن ناحية قد تختلف الإتصالات التسويقية (المزيج الترويجى) المناسبة للخدمات الجديدة عن تلك المناسبة للخدمات الحالية ففى إحدى الدراسات فى اليونان إتضح أن الإتصالات التسويقية للمنتجات الجديدة تختلف عن تلك الخاصة بالمنتجات الحالية وفى كلتا الحالتين إتضح أن البيع الشخصى والتسويق الإلكترونى من أكثر الوسائل علمية.

سابعاً : تحليل رضا العميل المصرفى :

1- تعريف رضا العميل المصرفى :

عرف كل من (Howard, Sheth, 1969) الرضا بأنه حالة إدراك المشترى لكفاية / عدم كفاية القيمة التى حصل عليها مقارنة بحجم التضحية التى تحملها.

ويتفق هذا التعريف مع مفهوم (Surprenant Churchill Jr & 1982) حيث أوضحوا أن الرضا / عدم الرضا ما هو إلا نتاج لعملية الشراء والاستخدام ويظهر عند مقارنة المشترى بين تكلفة وعائد عملية الشراء وعلاقتهما بالنتائج المتوقعة.

إتفق كل من (Hunt 1977) و(Jenkins woodruff Cadott, 1983) و(Wikie 1990) على أن العملاء يكونون مجموعة من التوقعات عن قدرة الخدمة على إشباع حاجاتهم وذلك قبل شراء الخدمة وإن هذه التوقعات ما هى إلا تنبؤات لمستوى الأداء الذى سوف يحصلون عليه يقارن العملاء بين الأداء الفعلى للخدمة وبين الأداء المتوقع قبل الاستخدام فإذا تحققت التوقعات أو تفوق الأداء الفعلى للخدمة عليها كانت النتيجة رضا العملاء وعلى العكس كلما زادت الفجوة بين ما يتوقعه العملاء من مميزات وما يحصلون عليه فعلاً زاد تأثرهم ووضح سلوكهم بعدم الرضا.

وبناء عليه عرف (Hunt 1977) الرضا بأنه شعور العميل الناتج عن موhجهته لموقف شرائى معين فى حين عبر (Jenkins woodruff Cadott, 1983) المتوقع لمستوى الخدمة قبل الشراء والاستخدام الفعلى لها بعد الاستخدام ويتفق التعريف الأخير مع تعريف (Oilver 1977 Andreason Day,) بأن الرضا ينتج عن مقارنة شخصية بين الصفات المتوقعة فى الخدمة وتلك التى تم الحصول عليها فعلاً وعبر (Wikie 1990) عن الرضا / عدم الرضا بأنه الإستجابة الشعورية لعملية تجزئة استهلاك منتج أو خدمة.

أيد كل من(Westbrook, Reilly, 1983) وجهة النظر السابقة إلا أنهما أعترضا على أنه ليس بالضرورة وجود علاقة بين التوقعات الخاصة بناء عليه أنصاف الباحثان أن العملاء يستخدمون معايير مختلفة لمستوى الأداء عند تقييم مرحلة ما بعد شراء الخدمة.

اتفق أيضاً كل من (Churchill, JR, Suprenant, 1982) (Tse, Wilton1988) وآخرون على أنه يمكن التعبير عن رضا العميل كدالة فى التوقعات قبل الشراء والأداء المدرك بعد الشراء للخدمة.

رضا العميل = د (التوقعات، الأداء المدرك)

كذلك إتفق كل من (Olson, Dover, 1979) و(Oliver 1980) و Olsharsky 1985) على إمكانية التعبير عن حالات الرضا / عدم الرضا كدالة فى حالات عدم المطابقة الناتجة عن وجود إختلافات بين التوقعات والأداء الفعلى هذا ويتفق الكاتب مع وجهة النظر السابقة فى تعريف الرضا / عدم الرضا.

وبصفة عامة أتفق الباحثان فى السنوات الأخيرة على أن الرضا / عدم الرضا ما هو إلا مشاعر ناتجة عن المطابقة فى معظم الحالات تنتج العواطف الإيجابية مثل السعادة أو السرور عن المطابقة الموجبة بينما تنتج العواطف السلبية مثل الغضب أو الإحباط عن عدم المطابقة.

1- **محددات الرضا / عدم الرضا للعميل المصرفى :**

إتفق الباحثون على إن محددات الرضا / عدم الرضا تشمل :

1- التوقعات.
2- الأداء الفعلى.
3- المطابقة / عدم المطابقة.

وفيما يلى عرضاً موجزاً لهذه المحددات.

1- **التوقعات :**

تكمن الخطوة الأولى عند تطبيق عملية الرضا فى فهم وتكوين التوقع حيث يتم الإتفاق بصفة عامة على أن التوقعات ما هى إلا إحتمالات قام العميل بتعريفها وهى خاصة بظهور أحداث معينة سواء إيجابية أو سلبية ولقد أوضحت الدراسات السابقة عن الرضا / عدم الرضا أن العملاء قد يلجأون إلى استخدام أنواع مختلفة من التوقعات عند قيانها بتكوين رأى معين عن مستوى أداء خدمة ما مقدماً.

2- **الأداء الفعلى :**

تظهر أهمية الأداء فى الدراسات الخاصة بالرضا / عدم الرضا من كونه مقياساً مبسطاً وعملياً ويمكن الإعتماد عليه للتعبير عن الرضا / عدم الرضا وذلك ببساطة من خلال سؤال العملاء عن وجهة نظرهم فى الجوانب المختلفة بأداء الخدمة من ناحية أخرى تكمن أهمية الأداء الفعلى فى كونه معياراً للمقارنة بينه وبين التوقعات حيث

يقوم العملاء باستخدام خدمة معينة وإدراك مدى الإشباع الذى حصل عليه وبناء عليه يتم تقديم عدم المطابقة وحيث أنه من المنطقى افتراض إن زيادة مستوى الأداء أى جودة الخدمة يؤدى إلى رضا العميل.

3- **المطابقة / عدم المطابقة :**

إن المطابقة تنتج عندما يتساوى الأداء الفعلى (الإشباع الذى حصل عليه العميل) مع نظيره المتوقع أما عدم المطابقة فيمكن تعريفها بأنها درجة إنحراف أداء خدمة عن المستوى المتوقع الذى يسبق عملية شراء الخدمة وهى أحياناً تكون موجبة أى مرغوب فيها عندما يتفوق الأداء الفعلى على التوقعات وأحياناً أخرى تكون سالبة أى غير مرغوب فيها عندما ينخفض مستوى الأداء عن ا لتوقعات ويجب الملاحظة أن الرضا يحدث مع كل من المطابقة أو عدم المطابقة الموجبة بينما عدم الرضا يحدث فى حالة عدم المطابقة السالبة.

4- **العلاقات التبادلية للرضا الخاصة بالعميل المصرفى :**

1- **العلاقة بين الربحية ورضا العميل :**

إن توفير الخدمات المصرفية التى ترضى العملاء لابد أن يحقق زيادة الربحية ويظهر تأثير رضا العملاء على الربحية كما يلى :

- يؤدى الرضا المتزايد للعملاء إلى زيادة ولاء العملاء الحاليين بمعنى أن البنك سوف يحتفظ بعدد أكبر من العملاء الذين سوف يكرروا طلب خدمات البنك فى المستقبل مما ينعكس أثره على عائد البنك الإقتصادى لأنه يضمن تدفق الأموال عليه مستقبلاً.
- يؤدى الرضا المتزايد للعملاء إلى خفض مرونة السعر للعملاء الحاليين لأن العملاء الراضين يكون لديهم استعداد أكبر للإنفاق مقابل الفوائد أو الإشباع الذى يحصلون عليه وكذلك استعداد أكبر لقبول الزيادة فى السعر للخدمات المصرفية ما يزيد من هامش الربح.

- يؤدى الرضا المتزايد للعملاء إلى خفض تكلفة تحول العملاء عن البنك فى المستقبل لأنه إذا كان تمتع البنك بدرجة عالية من الإحتفاظ بعملاء راضيين يطلبون خدمات البنك بصفة مستمرة على فترات زمنية قصيرة فلن يحتاج إلى صرف أموال إضافية مقابل استقطاب عملاء جدد.
- يؤدى تحقيق أعلى مستوى لرضا العملاء إلى خفض تكلفة جذب عملاء جدد لأن العملاء الراضين يلعبون دوراً كبيراً فى الإعلام الشخصى الإيجابى عن البنك وخدماته بالإضافة إلى وسائل النشر التى تنقل المعلومات الإيجابية عن البنك للعملاء المرتقبين.
- يؤدى زيادة رضا العملاء إلى تحسين سمعة البنك ككل مما يساعده على تقديم خدمات جديدة وخفض مخاطر تجربة هذه الخدمات من قبل العملاء.

2- العلاقة بين النصيب السوقى ورضا العملاء :

من البديهى أن تتوقع إن كلا من رضا العميل والنصيب التسويقى يتفقان مع بعضهما البعض ويمكن توضيح أساسيات إستراتيجية النصيب السوقى وعلاقاتها بإستراتيجية رضا العميل كما يظهر فى الجدول التالى :

مقارنة بين إستراتيجية النصيب السوقى وإستراتيجية رضا العميل

أوجه المقارنة	النصيب السوقى	رضا العميل
نوع الاستخدام	الأسواق منخفضة النمو أو المشبعة	الأسواق منخفضة النمو أو المشبعة
نوع الإستراتيجية	هجومية	دفاعية
نقطة الارتكاز	المنافسة	العملاء
معيار النجاح أو الفشل	النصي السوقى مقارنة بنصيب المنافسين	معدل الإحتفاظ بالعملاء
سلوك المشترى	تحول المشترى	ولاء المشترى

ويبين الجدول السابق أنه غالباً ما يتم إستخدام كل من الإستراتيجيتين تحت نفس الظروف سواء فى الأسواق المنخفضة النمو أو الأسواق المشبعة وذلك عندما تكون نية البنك النمو بدرجة منخفضة دون سلب المنافسين نصيبهم ويعتبر الفوز بنصيب سوقى إستراتيجية هجومية والتى غالباً ما تكون مرتفعة التكلفة بسبب ضرورة بذل مزيد من الجهد لإحداث تغيير يقضى على تحول المشترين عن البنك، بينما يعتبر تكوين رضا العميل إستراتيجية دفاعية وفى حالة نجاحها تجعل الإستراتيجية الهجومية للمنافسين أكثر تكلفة وأخيراً البنوك التى تأخذ فى الحسبان كلا من رضا العميل والنصيب فى السوق من خلال تحقيق مستوى متزايد من الرضا عن طريق تقديم خدمة تتناسب مع العملاء وفى ذات الوقت المحافظة على نصيب سوقى كبير سوف تتمتع بوفورات إقتصادية كبيرة.

الفصل الخامس عشر

بحوث التسويق المصرفى

الفصل الخامس عشر

بحوث التسويق المصرفى

أولاً : مفهوم بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية :

يمكن القول إن المعلومات التسويقية أو الاستخبارات التسويقية Marketing Intelligence كما يطلق عليها البعض هى مصطلح شامل يحتوى على كافة البيانات التى تم تجميعها كأساس لإتخاذ القرارات وتشمل الإستخبارات التسويقية كلاً من بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية.

1- بحوث التسويق Marketing Research :

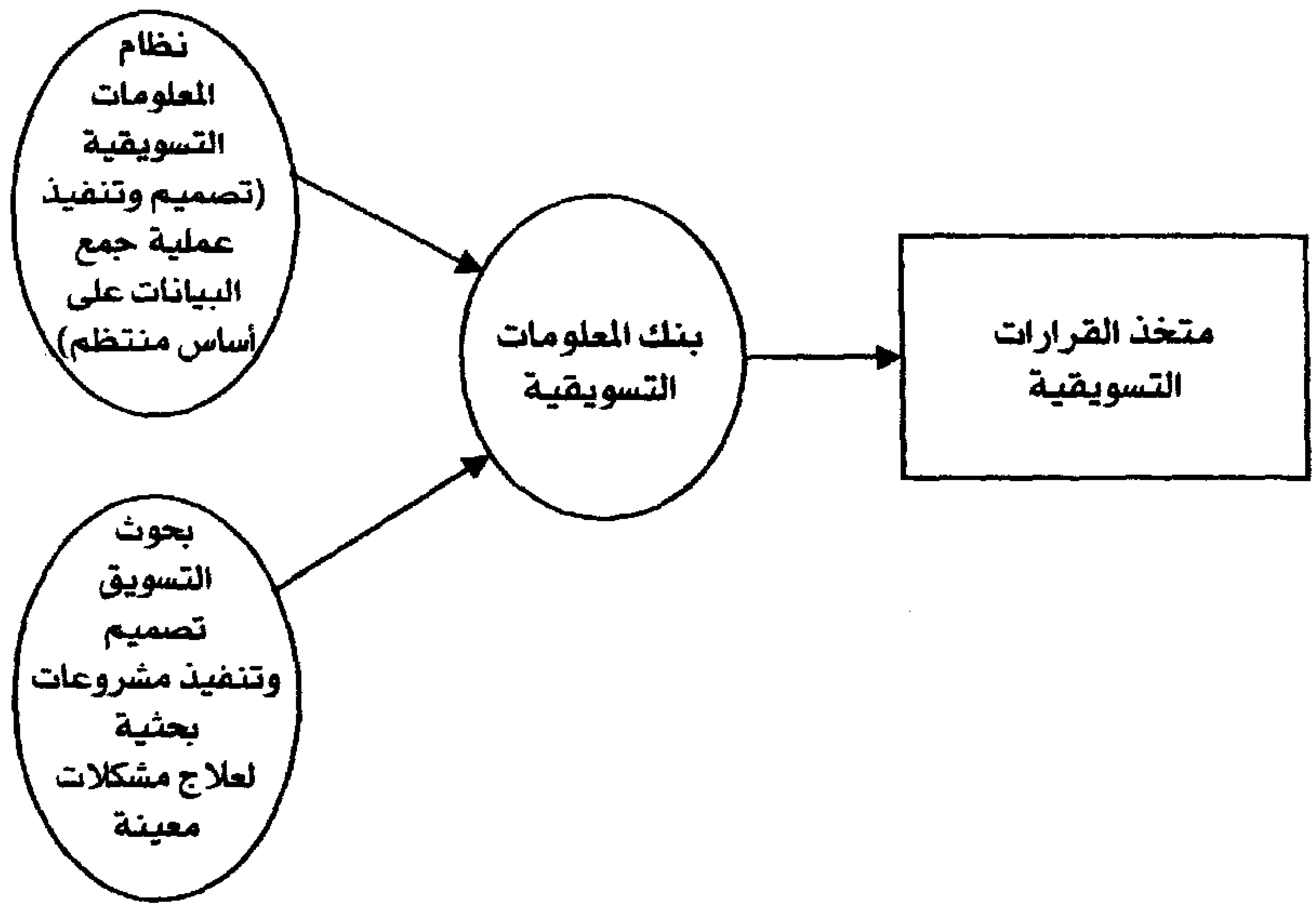
وتعنى ذلك النشاط الخاص بجمع وتسجيل وتحليل المعلومات التسويقية الخاصة بمشكلات تسويقية معينة والذى يهدف إلى إرشاد متخذى القرارات التسويقية وبالتالى فإن جوهر نشاط بحوث التسويق هو تجميع معلومات غير متاحة أمام متخذى القرارات التسويقية فى البنك ويتم القيام بنشاط بحوث التسويق على أساس مشروعات بحثية مطلوبة لعلاج مشكلات معينة.

2-نظام المعلومات التسويقية Marketing Information System :

ويضع هذا النظام إطار لإدارة وتوجيه عملية جمع المعلومات بشكل منتظم ومستمر من مصادر داخل وخارج البنك ويزود نظام المعلومات التسويقية البنك بتدفق منتظم ومستمر من المعلومات عن العديد من الموضوعات كالأسعار وميزانية الإعلان والمنافسة وتكاليف التوزيع وغيرها.

ومن خلال المعلومات المتاحة للبنك عن طريق مشروعات بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية يتكون ما يعرف ببنك المعلومات التسويقية وهو عبارة عن ملف لكافة البيانات الأمر الذى يؤدى إلى تزويد البنك بكم هائل من المعلومات التفصيلية وينبغى أن يهدف نظام المعلومات إلى تخزين المعلومات لكى يستفيد منها متخذو القرارات التسويقية العاجلة.

العلاقة بين بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية



ثانياً : حاجة البنك إلى المعلومات التسويقية :

يثار التساؤل فى البداية حول الأسباب التى تدعو إلى الحاجة إلى المعلومات والإجابة الصحيحة على هذا التساؤل تكمن فى أن المسئولين عن التسويق فى البنك سيتمكنون من اتخاذ قرارات سليمة ومدروسة إذا توافرت لديهم المعلومات وبالتالى إذا أرادت إدارة البنك أن تعمل بشكل مدروس فى مواجهة البيئة التسويقية المتغيرة فإن هناك ضرورة للحصول على المعلومات المناسبة قبل وبعد إتخاذ القرارات التسويقية وهناك العديد من الأسباب التى تدعو إلى ضرورة جمع المعلومات التسويقية عند تصميم وتنفيذ ومراجعة خطط البنك التسويقية ولم يعد كافياً الاعتماد على التخمين والحكم الشخصى والخبرة الماضية وبالتالى هناك أسباباً عديدة تدعو إلى الحاجة إلى المعلومات والتى تشمل :

1- تقليل المخاطر :

يمكن الحصول على المعلومات فى الوقت المناسب لإدارة البنك حيث يمكن تقليل المخاطر وتجنب نواحى الفشل المتوقعة قبل تحمل تكاليف كبيرة كما يمكن تعديل أو حذف الخدمات المصرفية فى السوق قبل أن تترك آثاراً سيئة على سمعة البنك ككل.

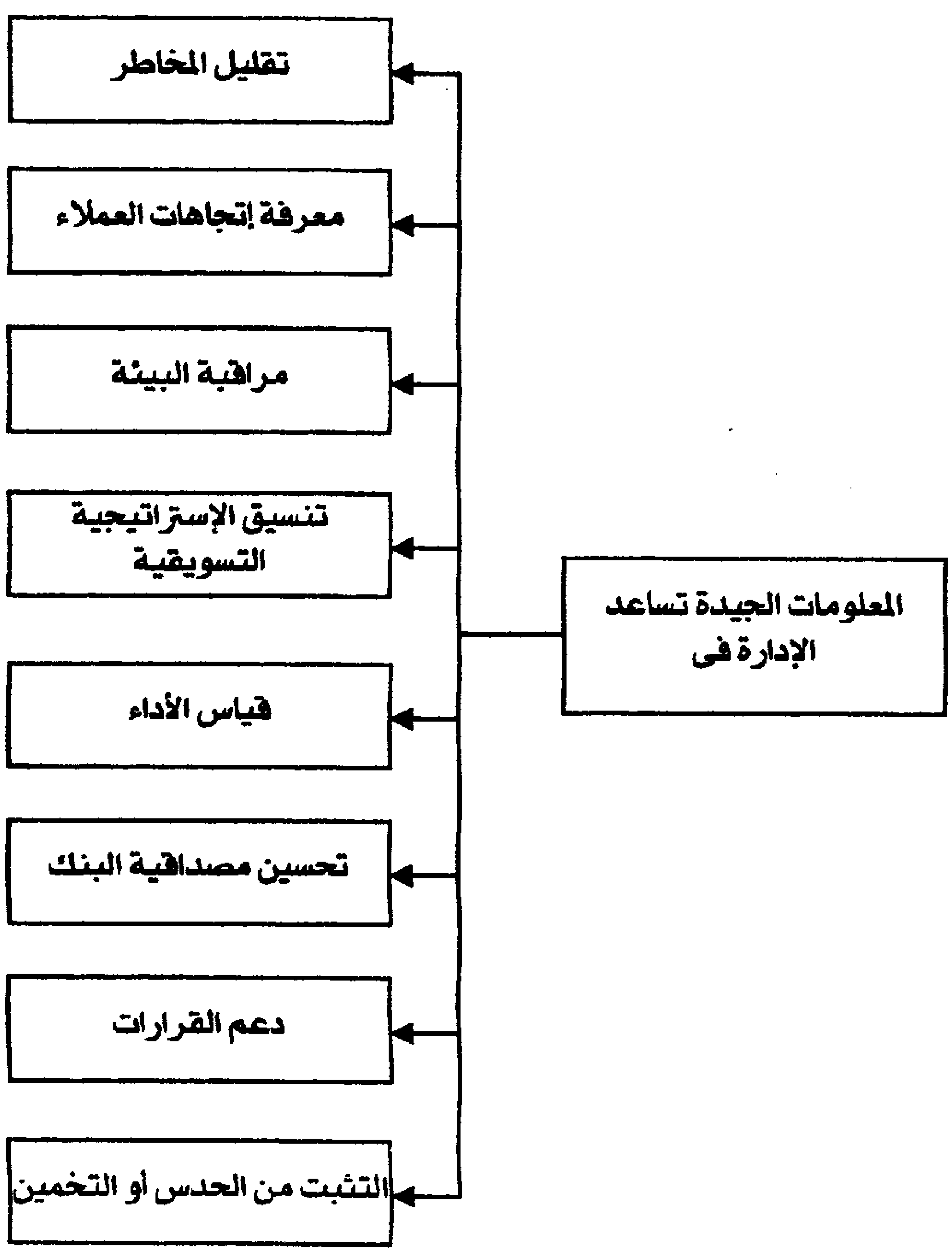
2- **التعرف على إتجاهات العملاء :**

من جهة أخرى يمكن التعرف على إتجاهات المستهلك من زاوية تفضيلاته ورغباته والأشياء التى لا يرغب فيها.

3- **دراسة البيئة :**

فى وجود المعلومات الصحيحة يمكن إدارة البنك مراقبة العوامل البيئية الخارجية التى يصعب التحكم فيها والتكيف معها.

الحاجة إلى المعلومات التسويقية



4- **فعالية الإستراتيجية التسويقية :**

فى وجود المعلومات يمكن تنسيق الإستراتيجية التسويقية ككل أو التعامل مع أى من عناصرها (المنتج – السعر – الترويج – التوزيع) وبالتالى إختيار الإستراتيجية البديلة الصحيحة.

5- **قياس الأداء :**

من المعروف أن قياس النجاح أو الفشل يتم عن طريق مقارنة الأداء الفعلى بالأهداف المحددة سلفاً ومن خلال المعلومات يتمكن البنك من قياس الأداء بشكل صحيح.

6- **تحسين مصداقية البنك :**

فالمعلومات التسويقية تساعد بلا شك فى بيع الخدمات المصرفية حيث يمكن إستخدامها فى تحسين مصداقية وسمعة البنك فالإعلان أو التقديم البيعى للخدمات المصرفية من جانب البنك والذى يعطى معلومات حقيقية يلقى قبولاً من جانب العملاء.

7- **دعم قرارات الإدارة العليا :**

ذلك أن الإدارة العليا فى البنك ومدير التسويق فى حاجة دائمة إلى المعلومات لدعم القرارات التى يتخذونها على سبيل المثال فإن مدير التسويق فى البنك يمكنه إقناع الإدارة العليا بتقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق إذا جاءت نتائج إختيار السوق مشجعة.

8- **التحقق أو التثبت من الحدس أو البديهة :**

فى هذه الحالة قد يكون لدى مدير التسويق فى البنك بعض الأحاسيس أو الرؤى عن بعض جوانب الخطة التسويقية لكنه يرغب فى الحصول على معلومات إضافية لدعم أو رفض هذه الأحاسيس أو التخمينات قبل تنفيذ القرارات التسويقية.

ثالثاً : أهمية بحوث التسويق المصرفى وأنواعها :

يمكن القول أن الوظيفة المتكاملة لبحوث التسويق تكمن فى تزويد وتحليل وتفسير تدفق المعلومات المتصلة بالأسواق التى يعمل فيها البنك حتى يمكن إتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية بناء على معرفة صحيحة وفهم شامل لجميع الحقائق ولذلك فإن بحوث التسويق عبارة عن البحث والاستخدام المنظم للمعلومات كافة المصادر المتاحة ومحاولة تكويعها لإحتياجات البنك.

وقد إزدادت أهمية وظيفة بحوث التسويق فى البنك نظراً لتزايد حدة المنافسة وتغيير البيئة التى يعمل فيها البنك بشكل مستمر وبصفة خاصة بعد تطبيق إتفاقية تحرير تجارة الخدمات (الجاتس).

وتساعد بحوث التسويق المصرفى على تحديد المشكلات الرئيسية التى تواجه إدارة البنك تحديداً دقيقاً وهذا من شأنه أن يساعد على توضيح الطريق الذى يجب أن توجه له الجهود والطاقات والإمكانيات التى من شأنها أن تساعد على حل تلك المشكلات كما تعمل هذه البحوث على تحديد وحصر البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة محل الدراسة والتى تتفق مع إمكانيات ومعطيات وقدرات البنك المالية والبشرية والفنية فضلاً عن إتفاقها مع أهداف البنك وتلائمها مع النواحى التشريعية والنظام العام والمناخ القيمى والأخلاقى فى المجتمع كما تقوم بحوث التسويق المصرفية بتحليل هذه البدائل والتنبؤ بالنتائج المتوقع حدوثها عند إستخدام أو إختيار كل بديل وتقديم التوصيات المناسبة بإستخدام البديل الأنسب لمعالجة المشكلة والذى يكف تحقيق حل المشكلة بأيسر السب وأقل التكاليف فى ظل بيئة تسويقية وإقتصادية دائمة التغيير.

إن وظيفة بحوث التسويق لا يقتصر عملها على النواحى العلاجية فقط بمعنى التصدى للمشكلات التسويقية بعد حدوثها ولكن بالإضافة إلى ذلك لها دور ينبغى أن يتجه للناحية الوقائية عليه (البحوث الوقائية).

وتظهر أهمية بحوث التسويق فى المجال المصرفى بصورة أكثر وضوحاً فى الآتى :

أ- بحوث العميل :

حيث تعتبر بحوث التسويق المصرفية مهمة جداً لدراسة العميل المصرفى من حيث قدرته وتوصيف ودراسة سلوكه وعاداته ودوافعه وإحتياجاته وطرق تفكيره ومدى تأثره بالمؤثرات الإعلامية التى تقوم بها البنوك وكيفية مخاطبته بها وأى الجوانب أفضل للتعامل معه وتستخدم هذه البيانات والمعلومات كأداة ناجحة لتخطيط نشاط تقديم الخدمات المصرفية والترويج لها.

لذا فإنه على رجال التسويق المصرفى القيام بعمليات التحليل المتعدد الأبعاد الذى لا يركز على أساس واحد فقط، بل يتعدى هذا إلى مجموعة من الأسس المترابطة للوصول إلى تشخيص وتوصيف دقيق للعميل الحالى والمرتقب خاصة وأن سلوك العميل وتعامله مع البنك هو نتاج تفاعل مجموعات متنوعة من الثقافات والدوافع والقيم التى تؤثر على علاقة العملاء مع البنك وبذلك يتعين على رجل التسويق المصرفى تحديد الأنماط السلوكية التى ينتمى إليها مجموعة المتعاملين وكيف ينفقون أموالهم وأوقات تعاملهم مع البنك ودوافعهم فى هذا التعامل ومدى ما يحمله كل منهم من ولاء للبنك وخدماته وأخذ كل هذا فى الحسبان عند تخطيط مزيج الخدمات المصرفية التى سيقدمها البنك مع إجراء التعديلات اللازمة لتناسب مجموعات العملاء.

ب- بحوث الخدمات المصرفية :

تتعلق بحوث التسويق بكثير من الجوانب المصرفية التى تتعلق بالخدمات المصرفية التى يقدمها البنك مثل تحديد تكلفة الخدمات المصرفية وإعادة تسعيرها ووضع الشروط وتكاليف التعامل مع هذه الخدمات وتحديد الفروع التى ستقدمها وكذلك طريقة التقديم ومدى مناسبتها للعملاء من نواحى عديدة ويعد عنصر الوقت أهمها كذلك عنصر تكلفة الحصول على هذه الخدمة والجهد المبذول فيها.

ج- بحوث وظائف أجهزة البنك :

تظهر أهمية بحوث التسويق المصرفية فى تنسيق بين أوجه النشاط التى تقوم بها إدارات وفروع البنك المختلفة بأحداث التوافق والتكامل والإنسجام والتناسق والاتساق بينها بحيث تؤدى كل منها المهمة الموكلة إليها دون أى تعارض أو تناقض بينها وتلاقى الإختلافات والقصور فى العلاقات التشابكية فيما بينها.

د- بحوث فروع وحدات البنك :

تعد بحوث التسويق المصرفية أساسية فى إنشاء فروع جديدة للبنك حيث تقوم بدراسة ومسح المنطقة المزمع إنشاء الفرع بها لتحديد مدى جدوى فتح الفرع وفى الوقت ذاته فإن بحوث التسويق المصرفية تقوم بتقييم الفروع الحالية من حيث أدائها والمتغيرات التى تطرأ على هذا الأداء ووضع التوصيات الخاصة بتطوير هذه الفروع وإزالة العقبات والمشاكل التى تعترض عملها بكفاءة.

هـ- بحوث السوق المصرفى :

تعتبر بحوث التسويق فى غاية الأهمية لدراسة الظروف السوقية المصرفية وحجم المنافسة فيها والسياسات التى يتبعها المنافسين والخدمات التى يقومون بتقديمها ومدى الإقبال عليها ونصيب كل منهم من السوق المصرفى وإقتراح أنسب السياسات لمواجهة المنافسة وكذلك توصيف كل سوق (تقسيم السوق إلى قطاعات) يحاول البنك خدمة العملاء الموجودين به وتحديد إحتياجاتهم من الخدمات المصرفية كما تتصل بحوث التسويق المصرفى بدراسة مجالات النشاط الاقتصادى التى يمكن للبنك القيام بتمويلها وجمع البيانات والمعلومات عنها وتقديم النصائح والإرشادات لمتخذ القرار فى البنك لترشيد قراراته.

و- تقييم البرامج التسويقية :

وتتصل هذه الوظيفة بقيام البنك بالبحوث اللازمة للتأكد من أن البرنامج التسويقى الذى قامت به إدارة التسويق بالبنك يفى بالفعل بحاجات ورغبات المستهلكين قبل تعميمها فى السوق وإختبار الحملات الإعلانية قبل توجيهها إلى السوق وبهذه الطريقة يمكن تقليل المخاطر التى تتعرض لها عملية تسويق الخدمات المصرفية.

رابعاً : مراحل عملية بحوث التسويق المصرفى :

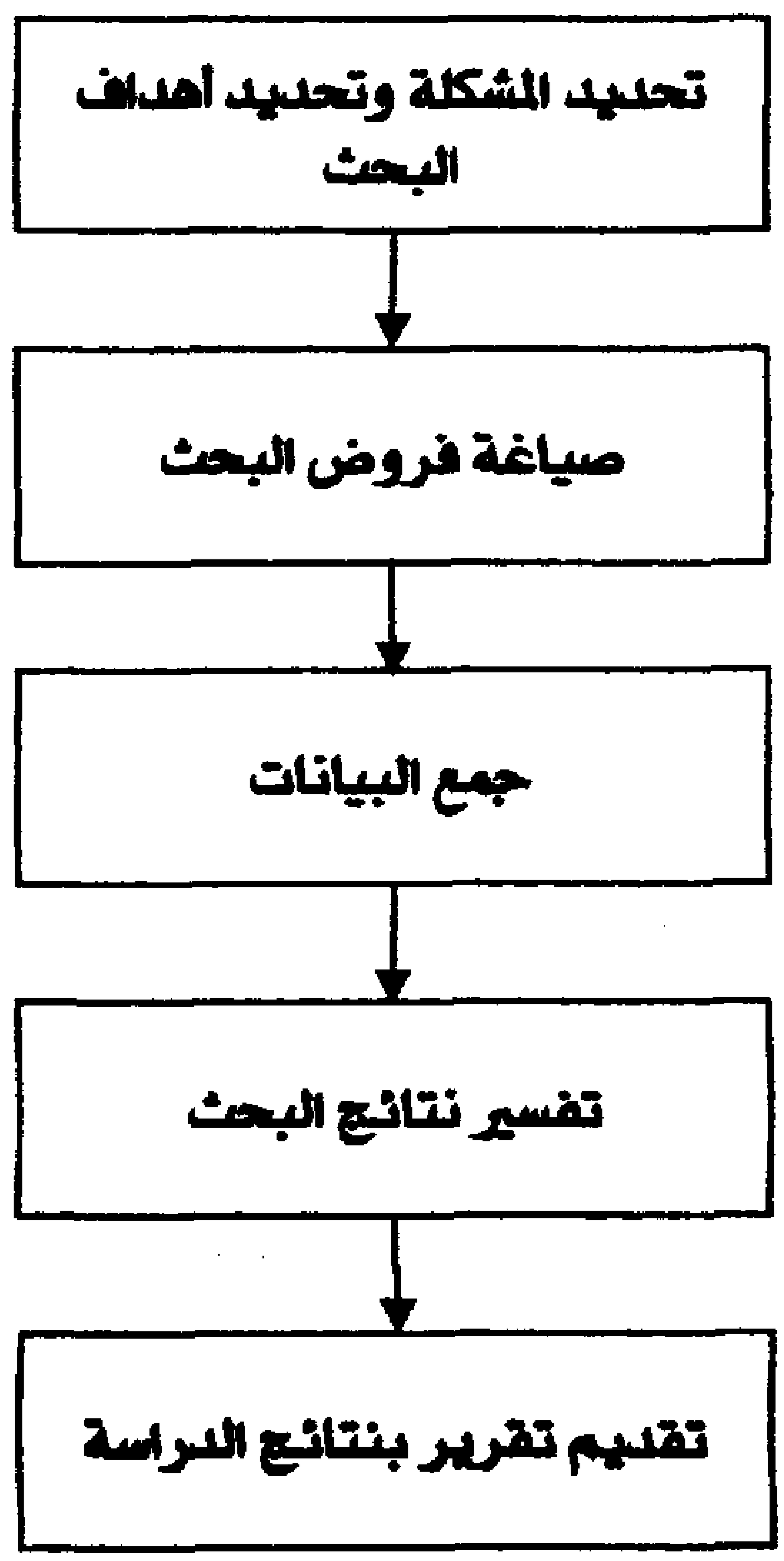
يمكن القول أن عملية بحوث التسويق مبنية على إجراءات عملية ومنطقية فى نفس الوقت والهدف من ذلك هو توجيه الجهود البحثية وتزويد الباحث والتى نعرضها فيما يلى :

1- تحديد المشكلة وأهداف البحث :

ويمثل ذلك الخطوة الأولى فى عملية بحوث التسويق ويمكن الإستدلال على المشكلة من وجود بعض الظواهر التى تمثل إنحرافاً عن الوضع المعتاد أو الطبيعى وحتى يمكن تحديد أسباب المشكلة وأن يتوصلوا إلى تحديد ما يعرف بالسباب الحقيقية للمرض (المشكلة) وليس البحث فى الأعراض السطحية للمرض (الظاهرة).

وبدون التحديد الدقيق للمشكلة موضع البحث قد يقوم الباحث بجمع بيانات ليس لها صلة بموضوع البحث تحمل البنك تكاليفاً لا داعى لها بينما نجد أن التحديد الدقيق للمشكلة يساعد فى توجيه عملية البحث نحو جمع وتحليل معلومات محددة تساعد فى إتخاذ القرارات.

مراحل عملية بحوث التسويق



2- وضع الفروض المناسبة لحل المشكلة :

تتمثل الخطوة الثانية فى عملية بحوث التسويق فى وضع الفروض والفرض عبارة عن نوع من التخمين الدقيق عن مشكلة محددة أو مجموعة من الظروف وهو عبارة عن علاقة بين سبب ونتيجة ولكنها علاقة غير مؤكدة بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة وقد يتم صياغة فرض واحد أو مجموعة من الفروض لمشكلة معينة وهذه الفروض هى عبارة عن حلول مقترحة لمعالجة السباب الحقيقية للمشكلة التسويقية محل البحث وكما سبق القول يجب أن يتبع الفرض الذى تم وضعه من إطار معرفة حقيقية بالمشكلة سواء من خلال نظرية علمية تحكم الموضوع أو من خلال تجربة عملية أو خبرة شخصية مرت بالباحث وصدقت نتائجها ومن ثم يكون الفرض قابلا للقياس.

3- جمع البيانات لإختبار صحة الفروض :

تنطوى الخطوة الثالثة من عملية بحوث التسويق على جمع البيانات لإختيار صحة الفروض ويمكن التمييز بين نوعين من البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

ا- البيانات الأولية :

وتعنى البيانات التى يتم تجميعها لأول مرة المستقصى منهم ويتم الحصول على هذه البيانات من خلال الملاحظة أو توجيه الأسئلة إلى المستقصى منهم بعبارة أخرى تشير البيانات الأولية إلى البيانات التى تجمع لأول مرة لعلاج المشكلة أو القضية موضع الدراسة وتعتبر البيانات الأولية ضرورية الثانوية بعبارة أخرى لا ينصح باللجوء إلى البيانات الأولية ما لم يقم الباحث بتحليل ودراسة البيانات الثانوية.

ب- البيانات الثانوية :

تشير البيانات الثانوية إلى البيانات التى تم جمعها من قبل لأغراض أخرى بخلاف هدف حل المشكلة موضع البحث وهى بيانات منشورة ومتاحة إما داخل أو خارج البنك.

وبوجه عام فإن طبيعة ونوع القروض التى ينبغى إختيارها هى التى تحدد إختيار الباحث لأنواع البيانات الأولية أو الثانوية أو كليهما معاً.

وتفرق هنا بين ثلاثة أنواع من البحوث التسويقية من حيث الهدف وهى :

ج- البحوث الإستطلاعية Exploratory Researc :

وتستخدم هذه البحوث عندما تكون هناك حاجة لجمع المزيد من المعلومات عن المشكلة وكذلك يهدف صياغة الفروض بشكل محدد وفى هذه الحالة فإن مراجعة المعلومات الموجودة فى بنك البيانات الخاصة بالمؤسسة وكذلك مراجعة البيانات المتاحة خارج المؤسسة بالإضافة على توجيه الأسئلة للخبراء والمتخصصين فى الموضوع تساعد فى البحوث الإستطلاعية بعبارة أخرى فإن الهدف من البحث الاستطلاعى هو الوصول إلى تحديد دقيق للمشكلة موضع ا لدراسة من خلال إجراء نوع من التحليل غير الرسمى للبيانات وتسمح البحوث الاستطلاعية للمسئولين عن التسويق بإجراء دراسات محدودة وباستخدام قاعدة بيانات محدودة كذلك.

د- البحوث الوصفية Descriptive Research :

يتم إجراء البحث الوصفى عندما يرى المسئولين عن التسويق ضرورة تفهم خصائص ظاهرة معينة لحل مشكلة محددة على سبيل المثال قد يخطط مدير التسويق فى البنك لإجراء استقصاءات عن خصائص عملاء البنوك من حيث (السن، الدخل، المهنة، الجنس، ومستوى التعليم) وعلى الرغم من أن الهدف الرئيسى لهذه البحوث هو الوصف إلا أن البحوث الوصفية قد تتطلب تحليلاً إحصائياً وتتطلب البحوث الوصفية بوجه عام معرفة شاملة مقدماً كما تفترض هذه البحوث أن المشكلة قد تم تحديدها بدقة.

هـ- البحوث الإستنتاجية أو السببية Causal Research :

وتعتبر هذه البحوث ضرورية عندما تكون هناك فروض حول علاقات يفترض أن متغيراً مستقلاً معيناً وليكن X هو السبب فى حدوث متغير تابع وليكن Y وكذلك فإن على مدير التسويق أن يقوم بتثبيت كل المتغيرات فيما عدا المتغير X و Y.

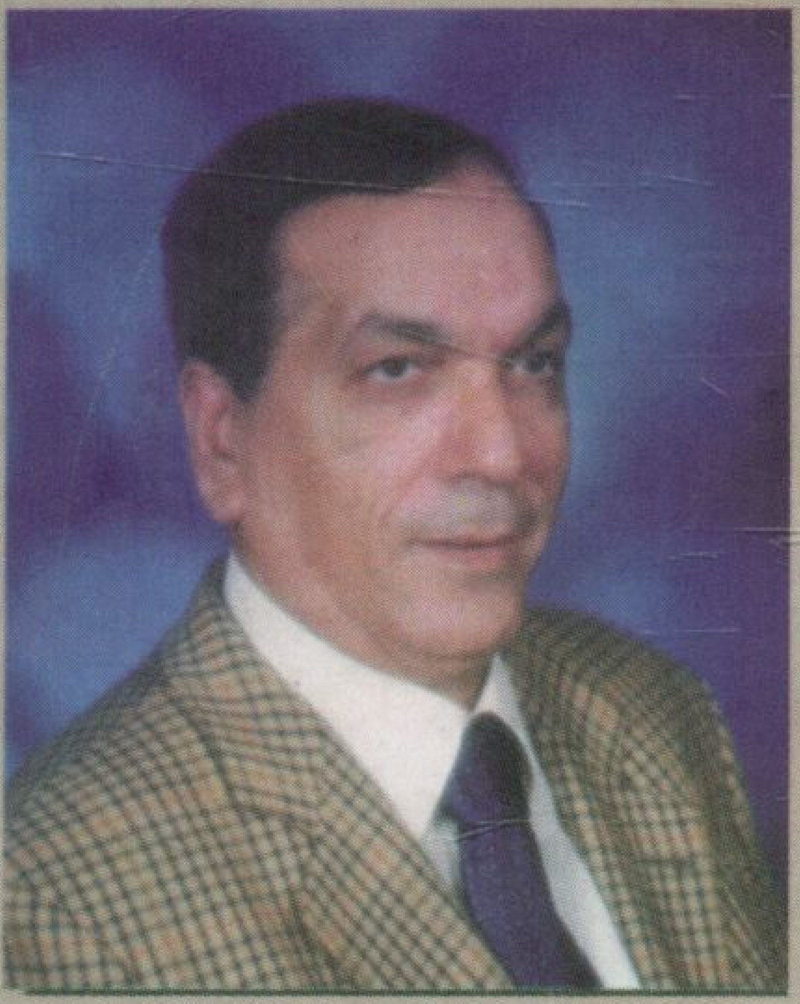
4- تحليل نتائج البحث :

تنطوى هذه الخطوة على عدة خطوات فرعية أهمها جدولة البيانات للخروج بنتائج وتوصيات محددة وبعد جدولة البيانات ينبغى تحليلها وتركز التحليلات الإحصائية على ما هو سائد أو شائع من ظاهر وما يمثل نوعاً من الإنحراف عن المعدلات المطلوبة.

5- إعداد تقرير بنتائج البحث :

ويمثل ذلك الخطوة الأخيرة فى عملية بحوث التسويق وتنطوى هذه الخطوة على إعطاء تفسيرات مناسبة للنتائج بلغة مفهومة تجعل من السهل على متخذى القرار تطبيق نتائج الدراسة وتقلل من إحتمالات سوء استخدام التقرير أو إهماله ولذلك من المفيد الاتصال مع الجهات المستفيدة من البحث قبل كتابة التقرير النهائى والهدف من هذا الإتصال هو الحصول على بعض المعلومات التى ستؤدى إلى تحسين عملية إتخاذ القرارات.

تم بحمد الله



المؤلف فى سطور:

دكتوراة الفلسفة فى الاقتصاد - جامعة عين شمس.

استاذ الاقتصاد بكلية الإدارة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

يشغل حاليا عميد المعهد العالى للتسويق والتجارة ونظم المعلومات.

منتدب لتدريس مواد النظام الاقتصادى العلمى الجديد فى كلية التجارة - جامعة عين شمس.

منتدي رئيسا لقسم الاقتصاد بكلية الاقتصاد والإدارة - جامعة 6 اكتوبر.

صدر له: البنوك الشاملة عملياتها وإداراتها، دراسات الجدوى الاقتصادية واتخاذ القرارات الاستثمارية، والجات وآليات منظمة التجارة العالمية، والسوق العربية المشتركة الواقع والمستقبل فى الألفية الثالثة، واقتصاديات المالية العامة واقتصاديات النقود والبنوك، والعولمة الاقتصادية، ووالاصلاح المصرفى ومقررات بازل 2 وبنك الفقراء والتمويل متناهى الصغر والاقتصاد المعرفى والاقتصاد الإدارى، والاندماج المصرفى والتسويق المصرفى، وإدارة أزمات العولمة الاقتصادية، واقتصاديات البنوك من الأساسيات الى المستحدثات وغيرها من المؤلفات.

هذا الكتاب

- مفاهيم أساسية حول التسويق المصرفى.
- التخطيط الاستراتيجي التسويقي فى البنوك (إطار منهجى).
- استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية.
- تخطيط الخدمات المصرفية.
- سياسات وأساليب تسويق وترويج الخدمات المصرفية.
- تسعير الخدمات المصرفية.
- تخطيط التسويق المصرفى.
- تحليل البيئة التسويقية فى البنوك من منظور استراتيجي.
- توزيع الخدمات المصرفية من منظور تسويقي.
- تكنولوجيا المعلومات وإسهاماتها فى تطوير المنتجات وتسويق الخدمات المصرفية.
- التسويق المصرفى على الإنترنت.
- التسويق المصرفى لإصدار بطاقات الدفع الإلكترونية.
- عوامل ومحددات اختيار العميل للبنك.
- جودة الخدمات المصرفية ورضا العميل.
- بحوث التسويق المصرفى.

الدار ال...
٨٤ شارع زكريا غنيم...
ت / فاكس: ٥٩٠٧٤٦٦ - ...٨٢
الاسكندرية - جمهورية مصر ال...
www.eldarelgamaya.com
www.eldarelgamaya.net

9 789774 222955